

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců a klientů s přístupem k informacím

Employee & Client Satisfaction with Information Access

Student: Bc. Michaela Eichlerová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Eichlerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Spokojenost zaměstnanců a klientů s přístupem k informacím**
Employee & Client Satisfaction with Information Access

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Efektivita firemní komunikace a její přínos pro klienty a zaměstnance
 3. Metodologie získávání empirických dat a příprava průzkumu ve vybrané firmě
 4. Zpracování výsledků průzkumu a jeho využití na zvýšení efektivity firemní komunikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

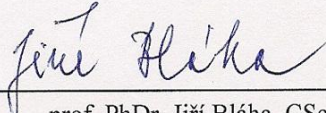
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.
PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

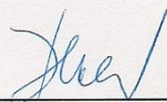
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Michaela Eichlerová
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Velmi děkuji PhDr. Anně Duškové za obětavý přístup, cenné připomínky, odborné rady a veškerý čas věnovaný této diplomové práci. Dále děkuji firmě, za poskytnuté informace a za možnost provést dotazníkové šetření, které bylo nezbytné pro zpracování praktické části této diplomové práce. Děkuji svým nejbližším za jejich toleranci a podporu.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Efektivita firemní komunikace a její přínos pro klienty a zaměstnance	3
2.1 Efektivita a cíl komunikace	3
2.2 Firemní komunikace	4
2.2.1 Interní komunikace	4
2.2.2 Bariéry interní komunikace	5
2.2.3 Formy a prostředky interní komunikace	8
2.3 Marketingová komunikace	12
2.3.1 Cíl marketingové komunikace	12
2.3.2 Externí firemní komunikace	13
2.3.3 Formy a prostředky externí komunikace	13
2.4 Komunikační nástroj - call centrum	16
3. Metodologie získávání empirických dat a příprava průzkumu ve vybrané firmě.....	18
3.1. Základní zásady dotazníkového průzkumu	19
3.2. Charakteristika vybrané techniky - dotazník	22
3.3. Formulace položek	22
3.4. Charakteristika vybrané firmy	24
3.5. Divize firmy.....	24
3.6. Základní externí komunikační kanály, nástroje a příležitosti firmy	25
4. Zpracování výsledků průzkumu a jeho využití na zvýšení efektivity firemní komunikace	27
4.1. Analýza výsledků průzkumu	28
4.2. Vyhodnocení výsledků průzkumu	36
4.3. Doporučení a návrh opatření na zlepšení externí komunikace.....	43
5. Závěr.....	48
Seznam použité literatury	50
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

V době, kdy dochází k přísunu informací a dat, je nutností komunikovat přesně a srozumitelně. Základním předpokladem úspěšného fungování a prosazení se v dnešním prostředí, je vytvoření kvalitní komunikace ve firmě.

Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury a image firem. Můžeme si pod ní představit jak komunikaci interní, která má za úkol propojit všechny zaměstnance ve firmě tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci, tak i externí komunikaci zaměstnanců firmy s jejím okolím. Každá firma musí dbát na to, aby veškeré informace, které sděluje navenek, byly shodné i uvnitř firmy.

Vedení firmy si musí uvědomit, že zaměstnanci velmi často ztotožňují své představy o firmě s tím, jak na ně působí lidé z vedení. Má-li firma získat důvěru zaměstnanců, musí si ji získat především vedení. Management se má soustředit na dostatečnou úroveň informovanosti svých zaměstnanců o firemních cílech, záměrech, dalším rozvoji a strategii. Vysoký pracovní výkon prodává právě ten zaměstnanec, který je kvalitně informován, to by měla mít každá firma na paměti. Zaměstnanec musí mít dostatek informací pro svou práci a pro vytvoření vlastních názorů a přesvědčení, že právě on je součástí firmy.

Efektivní podniková komunikace zahrnuje správné informace, sdělování prostřednictvím vhodných komunikačních prostředků, v pravý okamžik, na pravém místě a pro správné lidi s rychlou a přesnou zpětnou vazbou, s maximálním účinkem a minimálním zkreslením. Většina lidí v dnešní společnosti, pokud nenachází rychlou a přesnou odpověď, reaguje ztrátou zájmu a opětovné získání o stejnou věc je velmi obtížné.

Základním rozhodováním každé firmy je správné investování financí tak, aby se jí co nejlépe vrátily. Současně potřebuje dát o sobě, svých produktech a službách vědět co největšímu okruhu lidí. Z toho důvodu je externí komunikace ve firmě důležitá.

Cílem mé diplomové práce je zaměřit se v první části na to, jak efektivně využívají klienti vybrané firmy komunikační prostředky a nástroje v rámci externí komunikace. V druhé části se zaměřím na jeden z nejdůležitějších a nejvíce využívaných komunikačních nástrojů

externí komunikace, a to konkrétně na call centrum, díky kterému získáme zpětnou vazbu od klientů na telefonní operátory a na kvalitu vyřešení požadavků klientů.

Zaměřím se na firmu, která se řadí mezi přední poskytovatele úvěrových služeb spotřebitelům, maloobchodům, automobilovým dealerům a podnikatelským subjektům.

Za nejvhodnější způsob, jak získat relativně objektivní informaci o situaci ve sledované oblasti, jsem si vybrala pro první část dotazníkový průzkum, který provedu na vybraném obchodním místě této firmy. Na Ostravsku má firma více než 7 obchodních míst, proto se průzkumu zúčastní jen vzorek 25 zákazníků jednoho obchodního místa.

Při výběru techniky dotazníku hrála důležitou roli anonymita pro vyjádření osobních názorů respondentů a skutečnost, že do jisté míry vylučuje zásah druhé osoby do vyplňování.

Při strukturovaném telefonickém rozhovoru rozhodovala rychlost a účinnost dané techniky. Strukturovaný telefonický rozhovor patří k nejčastěji používané formě v dnešním prostředí díky jednoduchému statistickému zpracování. Průzkumu se zúčastní cca 1000 klientů firmy, kteří budou osloveni aktivním telemarketingem, nebo sami kontaktovali call centrum. Po skončení hovoru budou klienti do 2 hodin kontaktováni, zda by mohli odpovídat na otázky v dotazníku.

Zmapování postojů, názorů a zkušeností s využíváním komunikačních prostředků mi pomůže odhalit slabá místa v externí komunikaci ve vybrané firmě.

Přínosem této diplomové práce bude návrh opatření, kterými je možné efektivněji využívat komunikační prostředky a tím přispět ke zkvalitnění externí komunikace ve firmě. Navrhnou praktická zlepšení při přenosu informací a zkvalitnění úrovně komunikace v organizaci. V druhé části navrhnou opatření po vyhodnocení anonymní zpětné vazby od klientů call centra celkově na spokojenost, současně zpětnou vazbu na zaměstnance firmy a kvalitu vyřešení požadavků klientů.

2. Efektivita firemní komunikace a její přínos pro klienty a zaměstnance

Slovo komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým výměnu informací. Pojem komunikace pak charakterizují kromě jiných např. Koontz a Weihrich (1993, s. 507) jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“.

Podobně definují komunikaci Černá, Kašík a Kunz (2006), s tím rozdílem, že cílem komunikace není pouze předání informací. Ještě důležitější však je, aby příjemce porozuměl významu sdělení odesílatele. Snahou odesílatele je samozřejmě to, aby myšlenka byla přijata tak, jak bylo zamýšleno. Toto vymezení komunikace tvoří základ modelu komunikačního procesu.

2.1 Efektivita a cíl komunikace

Komunikace se pro většinu firem stává nejen nutným faktorem pro jejich přežití, ale při jejím úspěšném zvládnutí i důležitou konkurenční výhodou a prostředkem napomáhajícím budování, udržení či posilování dobrých přátelských vztahů se všemi firemními zájmovými skupinami, jak uvádí Černá, Kašík a Kunz (2006).

Zájmové skupiny člení Vymětal (2006) na zákazníky (současné, minulé, odběratele, spotřebitele), finančníky (akcionáři, banky, pojišťovny, investoři), státní správu (celní úřady, lobbisté, místní autority), zaměstnance, organizace v odvětví, lokální veřejnost a obecnou veřejnost.

Podobný názor lze najít i u Černé, Kašíka a Kunze (2006), kteří za zájmové skupiny považují všechny osoby, ať už jednotlivce, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni působením firmy. Přičemž i toto působení může být bezprostřední nebo zprostředkované.

Cílem komunikace je na základě předávaných sdělení ovlivňovat poznávací, motivační či rozhodovací procesy oslovených. Mezi čtyři hlavní funkce komunikování patří: informovat, instruovat, přesvědčit a pobavit.

Efektivní komunikace napomáhá zejména k dosažení žádoucího obrazu organizace a pozitivní image, a to nejen v očích zákazníků, ale i široké veřejnosti.

Na to, že si každá firma musí uvědomit, zda je pro ni efektivní najímat si reklamní agentury, které jim vytvářejí účinné reklamy, specialisty na podporu prodeje, kteří připravují programy pro stimulování prodeje a firmy zabývající se public relations, které pracují na celkovém image, upozorňuje Kotler (2007).

2.2 Firemní komunikace

Firemní komunikace je podle Hlouškové (1998) podstatným nástrojem firemní kultury a nástrojem vyjasňování firemních hodnot, utváří a vyjasňuje názory a postoje ke všemu, co se ve firmě děje. Slouží v ideálním případě i k tomu, aby všichni zaměstnanci firmy byli informačně a motivačně propojeni a nasměrováni k naplnění firemní vize. Zahrnuje jak interní komunikaci uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, tak i externí komunikaci zaměstnanců firmy s jejím okolím.

Celková komunikační strategie, propojující obě zmíněné oblasti komunikace organizace, by měla vycházet z podnikové vize.

2.2.1 Interní komunikace

Interní komunikace, jak uvádí Hloušková (1998), znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jedná se o propojení jednotlivých zaměstnanců firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.

Základními podmínkami pro fungování interní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a tím i firemní komunikaci.

Tento zajímavý názor doplňují Černá, Kašík a Kunz (2006) o kvalitu, rychlost a účinnost interní komunikace, která může být ovlivněna celou řadou skutečností, jako je např. podniková kultura, styl vedení, organizační architektura či použité komunikační prostředky. Velmi často mohou být tyto faktory příčinami problémů, se kterými se následně při komunikaci ve firmě setkáváme a jejichž odstranění vyžaduje systémové a organizační změny.

Jiný přístup ke komunikaci má Vymětal (2008), který považuje komunikaci jako rozhodovací roli v pracovním procesu, kdy se komunikace používá pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího procesu, k motivaci spolupracovníků, k vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních variant strategií, poskytování kontrolní zpětné vazby, k řízení týmů, k manažerskému řízení na všech stupních atd.

Za nejdůležitější dovednost manažera považují Donnelly, Gibson a Ivancevich, (1997) umění komunikovat, jelikož prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení či kontrolu. Manažerskou komunikaci pak charakterizují jako komunikaci týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.

V rámci jedné organizace se obvykle setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s komunikací sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Jiné členění je na formální a neformální. Z hlediska forem komunikace se vyskytuje pouze komunikace ústní a písemná.

2.2.2 Bariéry interní komunikace

Prvním důležitým krokem k vybudování efektivní komunikace je podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) uvědomění si a chápání bariér, které překáží firemní komunikaci.

Hlavním úkolem firem je snaha komunikaci zefektivnit a napomáhat jejímu neustálému zlepšování a zdokonalování, ale v mnoha k tomu nedochází. Důležité je si uvědomit, že poškozování efektivity interní komunikace plyne ze slov, činů a skutků samotných zaměstnanců.

Mají-li firma a zaměstnanec odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, těžko mezi nimi bude dosažitelná efektivní komunikace. Jedinci mohou interpretovat tytéž informace různými způsoby, které závisí na předchozích zkušenostech. Výsledkem je, že komunikace se zkresluje. Ve firmě vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci například rozdílná zaměstnání, která lidé vykonávají. Samozřejmě i zaměstnanci na různých úrovních organizační struktury mají rovněž různé postoje, názory, znalosti a zkušenosti. Potřeby, hodnoty a očekávání těchto dvou stran se liší a vyústí v neúmyslné zkreslení komunikace

mezi nimi. Efektivní řešení je závislé na tom, zda si firma osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, které ji povedou k úspěšnému hledání a nalezení příslušného řešení.

Selektivní vnímání znamená příjem informace jedincem, jež je schopen slyšet jen ty pasáže, které souhlasí s jeho názorem. Pokud jsou v rozporu s jeho předem utvořenou představou, nejsou vzaty na vědomí nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy. Selektivní vnímání také vyúsťuje do stereotypů, které tvoří jednu z mnoha bariér komunikace. Například někteří manažeři mají stereotypní pohled na odborové funkcionáře, někteří muži uplatňují stereotyp ve vztahu k úspěšným ženám apod.

Neschopnost naslouchat se projevuje i u schopných řečníků, ale špatných posluchačů. Často a rádi poslouchají jen to, co chtějí slyšet a snadno se může stát, že přehlédnou kritické, ale velmi důležité poznámky. Nedostatek v naslouchání podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) může vyplývat z řady osobních vlastností příjemce informace, ale na druhou stranu i z nedostatků odesílatele informace. Souhlasím s Weihrichem a Koontzem (1993), že naslouchat druhému a snažit se ho pochopit může vést k lepší komunikaci a přispět ke snížení každodenních frustrujících situací. Když například nějaký manažer nebo podřízený nedovede naslouchat druhému, není možné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny.

Unáhlené hodnocení sdělení znamená, že příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Tento problém může souviset s tím, že už získal určité zkušenosti s odesílatelem a předem si domýšlí, co mu chce sdělit. Každopádně vede k vytvoření názoru, který si odesílatel informace právem nezasluhuje.

Nevěrohodnost zdroje souvisí s mírou důvěry, kterou chová příjemce k odesílateli informace co do jeho slov a činů. To, jak podřízený pohlíží na komunikaci od svého nadřízeného, je ovlivněno tím, jak svého nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím.

Sémantické problémy v komunikaci jsou způsobeny tím, že tytéž symboly mohou mít pro různé lidi rozdílné významy, což má samozřejmě negativní dopad na správné porozumění sdělení. Je nutné, aby se odesílatel vyjadřoval stejným jazykem jako příjemce. Některé sociální skupiny (např. profesní) často vytvářejí odborné termíny, kterým rozumějí pouze členové dané skupiny. Takový speciální jazyk může posloužit mnoha užitečným účelům a

zároveň poskytuje členům skupiny pocit sounáležitosti. V tomto případě usnadňuje efektivní komunikaci ve skupině, ale pouze těm, kteří tento žargon ovládají. Používání vnitroskupinového jazyka však může mít za následek značné sémantické problémy a poruchy komunikace v případech, kdy je nezbytně nutné do diskuse zapojit osoby z jiné odborné skupiny.

K **informačnímu přetížení** dochází, když příjemce obdrží mnoho informací najednou, takže je nestačí chápat. V souvislosti s rozvojem informačních technologií jsou poslední desetiletí nazývána jako éra informací. Důsledkem je, že nejen manažeři jsou informacemi doslova zaplaveni a nejsou schopni přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Lze tedy říci, že oblast interní komunikace je jednou z těch oblastí, kde „více není vždy lépe“. Je zapotřebí zavést takový systém interní komunikace, který bude zajišťovat řádné toky informací k těm, kteří je potřebují, nikoliv k těm, kteří je nepotřebují.

Filtrování informací se dost často vyskytuje u firemní komunikace „zdola – nahoru“. Jde například o jakýsi pokus podřízeného manipulovat s informací tak, aby ji nadřízený vnímal jako pozitivní. Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je pokus filtrovat informace stejně velké na všech úrovních organizace. Ve výrazně hierarchické organizaci s mnoha úrovněmi řízení je filtrování informací častější než v ploché organizaci s několika málo úrovněmi řízení. Jednou z výhod ploché organizační struktury je to, že snižuje problém filtrace informací. Bariérou může být také **nevhodná organizační struktura**, která komplikuje tok informací a dochází k překroucení informace.

Podle Hlouškové (1998) je poškozování interní komunikace způsobeno následujícími faktory: Firmy nejsou zcela otevřeny ke změnám měnit organizační strukturu a organizaci práce tak, aby se pracovní procesy co nejvíce zjednodušily, jim působí značné problémy. Většina manažerů se často zaměřuje pouze na sebe a svoje zájmy, potýkají se s neochotou podporovat společné firemní cíle, a tím vážně poškozují i interní komunikaci. Jejich neznalost základních pravidel interpersonální a interní komunikace vede k suchému a racionálnímu přístupu ke komunikaci, díky kterému si neuvědomují, že komunikace nemá jen racionální dimenzi.

Manažeři často blokují komunikaci tím, že chtějí být nepostradatelní, nikomu nic neřeknou, nevysvětlí, a tím získávají monopol na informace určitého druhu. Používají tzv. **pseudokomunikaci** k manipulaci druhými, místo k vzájemnému dorozumění. Zamlčují

část pravdy, buď aby zabránili konfliktům nebo aby nedostatek informací partnera hrál v jejich prospěch.

Ti manažeři, kteří mají dostatečnou schopnost naslouchat, si sice vyslechnou své podřízené, ale stává se, že jim chybí ochota překážky řešit, protože je to pro ně nepohodlné. Podniky všech velikostí se potýkají s odlišným přístupem ke komunikaci ze stran jednotlivých útvarů. V takovýchto případech nemá firma správně nastavena komunikační pravidla pro standardní komunikační situace.

V některých českých i zahraničních firmách je komunikace a spolupráce blokována nespolehlivostí zaměstnanců, která se v nich běžně vyskytuje. Manažeři někdy vydávají sdělení, která nejsou dostatečně adresná a končí ve ztracenu. Může se jednat o alibismus, kdy si nadřízený nehodlá dělat práci s tím, aby informaci zaměstnanci skutečně odkomunikoval a rozešle ji jen písemně formou interního sdělení. Tím má alibi, že splnil svoji „povinnost“ – avšak jen formálně.

2.2.3 Formy a prostředky interní komunikace

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách **ústní a písemné**, jak uvádí Holá (2006). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace, vzájemné znalosti komunikujících a na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Výběr formy musí vycházet ze závažnosti a informačních potřeb zaměstnanců.

Nejpoužívanější formou komunikace je **komunikace ústní**, pro její nenahraditelnou, okamžitě možnou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Je vhodná zejména pro diskuse, porady, pohovory, pro řešení čehokoliv důležitého, co si žádá objasňování či přesvědčování. Jedinou bariérou pro ústní komunikaci je časová náročnost a zvýšené náklady na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími. Nevýhodou ústní formy je časté nezachycení informace. Pouze vyslovené informace nemusí mít takovou oficiální váhu jako informace v písemné formě. Je proto nutné ústní komunikace doplňovat pro její uchování písemným nebo jiným záznamem.

Hloušková (1998) zdůrazňuje, že žádným jiným způsobem komunikace nelze dosáhnout toho, aby obsahovala slovní i mimoslovní komunikaci a dovolovala všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejsnadněji motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize.

Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení větší skupině zaměstnanců s cílem informovat dotčené v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Současně se tato forma používá pro komunikaci základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy a při komunikaci manažera se zaměstnanci tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Rozšířila se i za účelem uchování důležitých informací jako výsledků z jednání, porad, rozhovorů a diskusí. Potřeba potvrdit dohodnuté a zároveň možnost vracet se k dohodnutým závěrům klade důraz na další práci s psanými dokumenty, v tomto případě jejich uchování, archivaci.

Jako nevýhodu písemné komunikace spatřují Koontz a Weihrich (1993) v nejasných sděleních od špatných „spisovatelů“, značném množství papírů a neexistenci bezprostřední zpětné vazby. Může proto dlouho trvat, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno. Pro dosažení kvalitnější písemné komunikace doporučují používat jednoduchá slova a jednoduché výrazy, krátká a dobře známá slova, osobní oslovení, kdykoli je to vhodné, používat ilustrace, příklady a schémata, krátké věty a krátké odstavce, přítomný čas a vyhýbat se nevhodným slovům.

V současné době je často používaná elektronická forma komunikace, která nahrazuje klasickou papírovou formu. Umožňuje velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů s využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. V současné době se využívají i dataprojektory přenášející obraz i zvuk, prezentace vytvořené na osobním počítači ve formě schémat, fotek ale i videa.

Mezi nejběžnější prostředky, jak uvádí Hloušková (1998), patří mimo jiných i telefonický rozhovor, písemné sdělení (vzkaz, příkaz, oběžník, směrnice), dotazníkové akce, rotace pracovníků, společné vzdělávací akce, firemní fámy a skandály, symboly, způsob vzájemného oslovování mezi zaměstnanci firmy, tradice firmy.

Za nejdůležitější prostředky osobní komunikace Holá (2006) považuje týmové porady, firemní mítinky, interní prezentace, interní školící programy, dny otevřených dveří, manažerské pochůzky, společenské a sportovní akce, výroční zprávy, firemní profily,

manuály činností, firemní časopis či noviny, nástěnky, intranet, firemní rozhlas a firemní televizi.

Týmové porady jsou častým nástrojem vedení týmu, řízení pracovního výkonu celého týmu i jednotlivců. Efektivnost porady je přímo závislá na její přípravě a strukturovaném průběhu. Cílem porady je nejen kontrola splněných úkolů a zadávání nových, ale prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada vede k odstranění případných komunikačních bariér mezi členy týmu a k posilování kladných pracovních vztahů.

Firemní mítinky, interní prezentace bývají na začátku nebo na konci roku náplní firemního shromáždění prezentace strategických cílů pro nejbližší budoucnost, chystaných organizačních změn, výsledků a úspěchů uplynulého období a odměňování nejlepších zaměstnanců. Mítink musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi.

Interní školicí programy jsou vhodným nástrojem sdílení znalostí a předávání know-how. V některých firmách jsou standardem produktová školení, školení při nástupu zaměstnance do pracovního poměru, při formování týmu apod. Dochází k odbourávání komunikačních bariér mezi spolupracovníky v týmu i mezi jednotlivými týmy.

Dny otevřených dveří představují vymezenou dobu pro možnost diskuse a objasňování různých záležitostí od fungování konkrétního týmu pro fungování a strategii celé firmy.

Manažerské pochůzky poskytují příležitost pro zaměstnance, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami neinicují vyjasnění různých skutečností. Efektem pochůzek je projevení zájmu o zaměstnance.

Společenské a sportovní akce jsou vhodnou příležitostí pro získávání zpětné vazby, ale i pro neformální diskusi. Bývají spojené s interní prezentací nebo jen s posilováním týmové spolupráce, založené třeba na různých sportovních aktivitách. V neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a souvislosti, otevřeně projevovat své názory na fungování firmy apod.

Mezi nejdůležitější prostředky písemné komunikace patří výroční zprávy, firemní profily, manuály činností, firemní časopisy a noviny, nástěnky, intranet a firemní televize a rozhlas.

Výroční zprávy poskytující souhrn důležitých informací o firmě. Jsou určeny vnější i vnitřní veřejnosti jako souhrnná zpráva o činnosti firmy. Obsahuje ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, výsledky a jejich srovnání s minulostí.

Firemní profily představují souhrn základních informací o firmě samotné, její historii, důležitých milnících v časové chronologii. Obsahuje přehled principů, na nichž je firma postavena, formulaci firemního poslání a její vizi do budoucna.

Manuály činností uvádějí popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkonů a činností. Pomáhají orientovat zaměstnance ve firmě, jejich adaptaci a výkon požadované práce.

Firemní časopis, noviny jsou vhodným médiem pro publikovatelné personální záležitosti firmy, jubilea, ocenění, představení nových zaměstnanců, přehled budoucích akcí apod. Musí vycházet z pravdivých a aktuálních informací.

Nástěnky bývají určené pro názory, dotazy a různé příspěvky zaměstnanců, přehled plnění úkolů, plánů a akcí. Výhodné jsou pro zajištění denních aktuálních informací, důležitých pro motivaci zaměstnanců, například přehled denního plnění plánu jednotlivých týmů.

Intranet představuje interní elektronickou síť podniku přístupnou pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých on-line komunikátorů. Poskytuje zaměstnancům informace o firmě a jejím fungování, zpětnou vazbu apod.

Firemní televize a firemní rozhlas přinášejí aktuální informace a zpravodajství ze života firmy. Používá se pro různá firemní školení, instruktáže, objasňování strategie firmy, prezentaci chystané kampaně nebo pro dokumentaci již proběhlé akce.

V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí existují další možnosti, jak může firma projevit zájem o vzájemně fungující, oboustranně vyhovující vztah se zaměstnanci. Prostředky, které firma dále používá, jsou firemní předměty a dárky, nabídky firemních produktů a služeb zaměstnancům, firemní oblečení.

2.3 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci popisuje Zamazalová (2009), jako obecné označení všech složek komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie firmy.

Marketingová komunikace by se neměla soustředit na řešení krátkodobých cílů, jako jsou okamžité zvýšení povědomí o značce, změna spotřebitelských preferencí apod. Smysl marketingové komunikace vidí Kotler a Armstrong (2004) v řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky během předprodejního, prodejního a spotřebního stádia včetně období po spotřebě.

2.3.1 Cíl marketingové komunikace

Zamazalová (2009) vymezuje cíle marketingové komunikace firmy na strategické a taktické. Strategické cíle jsou dosažitelné v dlouhodobém časovém horizontu, jsou široce zaměřené. Taktické cíle vycházejí z cílů strategických, jsou krátkodobého charakteru a bývají měřitelné. Komunikační strategie musí být v souladu s firemní marketingovou strategií.

Na důležitost marketingových cílů poukazují také Pelsmacker, Geuens, a Breghe (2003). Marketingové cíle se formují tak, aby podpořily dosažení celkových firemních cílů, jako je výše zisku, dividend akcionářů apod. Stanovení cílů marketingové komunikace je důležité pro posuzování efektivnosti kampaní.

Každá firma musí dbát na to, aby veškeré informace, které sděluje navenek, byly shodné. Veřejnost (zájmové skupiny) nerozlišuje jednotlivé marketingové nástroje firmy. Sledují a ukládají do paměti různé informace, které jsou spojeny s určitou značkou, produktem nebo firmou a nerozlišují, jakým způsobem a jakými nástroji se k nim informace dostaly.

Cíle marketingové komunikace se dělí do tří kategorií: předmětné cíle, cíle procesů a cíle efektivnosti. Předmětným cílem komunikace je obsazení cílové skupiny nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem. Cíle procesu jsou podmínky, které musí být splněny, aby komunikace mohla být efektivní. Třetím typem komunikačních cílů jsou cíle v oblasti efektivnosti. Tyto cíle patří k nejdůležitějším, neboť předmětné cíle zajišťují pouze správné nasměrování akce a procesní cíle zajišťují dostatečné zpracování sdělení.

Marketingová komunikace je jedním ze čtyř hlavních prvků marketingového mixu firmy, doplňuje Kotler (2007). Marketingoví pracovníci musí vědět, jak používat propagaci, podporu prodeje, public relations a osobní prodej za účelem informace cílových zákazníků o existenci určitého výrobku a o jeho hodnotě.

2.3.2 Externí firemní komunikace

Vedle interních komunikačních systémů ve firmě se můžeme setkat i s vnějšími komunikačními systémy, resp. s tzv. externí komunikací.

Externí komunikace, jak uvádí Černá, Kašík a Kunz (2006), pevně navazuje na komunikaci interní, s níž by měla být bezpodmínečně v souladu, zajišťuje propojení s vnějším okolím firmy. Každý signál a sdělení, který firma vysílá, ať již svým konáním, svými výrobky, jednáním svých zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům firmy, či nástroji propagace, je veřejnosti nějakým způsobem interpretováno.

Pro práci s veřejností se v dnešním globalizovaném konkurenčním prostředí vžil anglický název public relations, který podle Vymětala (2006), vznikl v důsledku společenského vývoje jako střet soukromých a společenských zájmů. Public relations není jen práce s veřejností za využití psychologie a sociologie, ale jde zejména o získání dobrého jména, image, reputace i věrohodnosti organizace a o způsobu předcházení konfliktním vztahům s veřejností.

2.3.3 Formy a prostředky externí komunikace

Prvotním cílem komunikace firmy je, upozornění na samotnou existenci firmy a její vymezení vůči ostatním firmám, informování o jejím umístění, produktech a cenovém zaměření, o poskytovaných službách a dalších skutečnostech, které si firma přeje deklarovat. Pro tyto účely využívá nástrojů reklama, podpora prodeje, public relations, direkt marketing, osobní prodej. V novém vydání Kotlerovy knihy Marketing management (2007) je tato škála obohacena o další nástroj, události a zážitky.

Tento výčet doplňují Pelsmacker, Geuens a Breghe (2003) o sponzorování, přímou marketingovou komunikaci, komunikaci v prodejním nebo nákupním místě, výstavy a veletrhy a v dnešní době hodně využívaný interaktivní marketing.

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží nebo služeb určitým sponzorem, prostřednictvím médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio. Reklama má vytvořit podvědomí a představu o značce, vyvolat pozitivní asociaci a povzbudit chování spotřebitele.

Mezi základní prostředky, kde je možné reklamu využít je vnější balení produktů, tiskové a vysílané reklamy, vkládaná reklama, filmy, brožury, plakáty, billboardy, symboly a loga, videokazety.

Reklama je způsob komunikace vysoce veřejného charakteru, vytváří zdání, že se jedná o všeobecně uznávaný výrobek, a také naznačuje, že se jedná o standardizovanou nabídku. Reklama je pronikavým médiem, které prodávajícímu umožňuje mnohokrát zprávu opakovat. Také však kupujícímu umožňuje, aby ji přijal a porovnal se zprávami konkurentů. Reklama poskytuje příležitosti k zdůraznění, zvýraznění firmy a jejích výrobků prostřednictvím zručného použití tisku, zvuku a barvy. Nemusí být tak přesvědčivá jako obchodní zástupce firmy. Příjemci nepocítují povinnost věnovat ji pozornost nebo odpovídat.

Podpora prodeje poskytuje výhodu spotřebiteli (většinou ekonomického charakteru) spojenou s nákupem nebo užitím produktu. Dle Kotlera (2007) ji lze charakterizovat jako soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.

Podpora prodeje přitahuje pozornost okamžitě a velmi intenzivně působí na rozhodování spotřebitele. Podporu prodeje charakterizují nástroje komunikace, jako jsou kupóny, dárky, cenové akce, spotřebitelské soutěže a loterie, ochutnávky, věrnostní program apod.

Public relations zahrnuje specifické formy komunikace managementu, které podnikům a organizacím pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů podniků a organizace.

Vztahy s veřejností mohou dosáhnout k mnoha perspektivním zákazníkům, kteří se vyhýbají obchodním agentům a reklamám. Novinové články a příspěvky připadají čtenářům autentičtější a důvěryhodnější než reklamy, doplňuje Černá, Kašík a Kunz (2006). Využívají se k tomu balíčky pro novináře, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, publikace, časopis společnosti.

Osobní prodej zajišťuje osobní individuální kontakt se zákazníkem, je možné pozorovat a sledovat chování a reakce zákazníka, získávat zpětnou vazbu. Podobně jako Zamazalová (2009) definuje osobní prodej Kotler (2007), jako aktivní, přímý a vzájemný vztah mezi dvěma nebo více osobami. Osobní prodej vyvolává u kupujícího pocit povinnosti vyslechnout obchodní rozhovor. Osobní prodej se uskutečňuje pomocí prodejní schůzky, prezentace, vzorky, obchodní výstavy a veletrhy, stimulační programy.

Události jsou příležitosti vytvořené ke sdělení určitých zpráv cílovým příjemcům. Oddělení pro vztahy s veřejností pořádají tiskové konference, slavnostní zahájení a sportovní sponzorství, aby dosáhly u cílových příjemců konkrétního komunikačního účinku.

Mezi další už zmíněné nástroje externí komunikace patří:

Sponzorování znamená, že sponzor poskytuje fondy, zboží, služby či know - how a sponzorovaný mu pomáhá v dosahování cílů v komunikaci, jako je např. posílení značky, zvýšení povědomí o značce, znovuzískání pozice značky nebo firemní image.

Komunikace v prodejním nebo nákupním místě probíhá zpravidla v obchodě a má řadu nástrojů: obrazovky s promítáním, reklama obchodě, způsob nabízení zboží, písemná prezentace, uspořádání prodejního místa apod.

Přímá marketingová komunikace je přímý osobní kontakt se zákazníky a potenciálními zákazníky. Mohou to být speciálně zpracované brožurky pro konkrétní klienty, telemarketing, přímé zásilky na adresáta.

Interaktivní marketing je typický využíváním nových médií, jako je Internet a extrakt, jež umožňují nový způsob komunikace s různými subjekty a společně s elektronickým obchodem propojují komunikaci s prodejem.

2.4 Komunikační nástroj - call centrum

Pod pojmem call centrum si podle Santlerové (2007) můžeme představit provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb.

S rozvojem orientace na zákazníka si většina společností klade otázku, jak efektivně komunikovat s rostoucím počtem klientů. Jednou z odpovědí je zřízení call center, k jehož přednostem patří: zefektivnění komunikace a zlepšení image firmy, zvýší se počet klientů, kteří mohou komunikovat se společností nejrozumnějšími kanály: e-maily, SMS, telefonem, nebo klasickou poštou. Firma může zákazníky cíleně oslovovat s nabídkou nových produktů, bude zvyšovat zákaznickou loajalitu a získávat zpětnou vazbu.

Call centrum je jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů se zákazníky, dokáže rychle a efektivně oslovit velké množství stávajících i potenciálních zákazníků, provést průzkum trhu, sjednat schůzky, vytvořit databáze klientů, aktualizovat data, realizovat reklamní kampaně, úspěšně nabídnout produkty a služby. Jednání se zákazníkem po telefonu může významně ovlivnit jeho postoj ke společnosti, loajalitu a reference. Role operátora je v tomto procesu mimořádně důležitá. Odborně vyškolení operátoři se zaměřují na vytvoření pozitivních vztahů s novými zákazníky a prohloubení a udržení obchodních vztahů se stávajícími.

Společnosti potřebují stále častěji s klienty komunikovat prostřednictvím dalších telekomunikačních prostředků, internetu, e-mailu či faxu. Proto zřizují klientská centra, jež se specializují na komunikaci s klientem prostřednictvím různých typů komunikačních kanálů.

Zcela specifické postavení mezi komunikačními prostředky má v rámci moderních technik prodeje právě telefon. V interním a externím styku se již nyní daleko častěji telefonuje, než píše, význam telefonické komunikace v důsledku dalšího rozvoje telekomunikací ještě výrazně vzroste.

Call centrum s profesionálním týmem operátorů je ideálním řešením při využívání telemarketingových služeb. Telemarketing je realizován ve dvou základních formách, a to jako pasivní telemarketing (zpracovávání příchozích hovorů) a aktivní telemarketing (odchozí telefonní hovory).

Pasivní telemarketing se zaměřuje, podle Santlerové (2007), na zpracování příchozích telefonních hovorů. Na určeném telefonním čísle, které je zpravidla zveřejňováno v médiích, operátoři přijímají příchozí hovory a příslušným způsobem je zpracovávají. Využívá je převážně jako infolinka, soutěže, reklamace a stížnosti, help line apod.

Aktivní telemarketing představuje nabízení služeb a produktů po telefonu, tedy zpracování odchozích telefonních hovorů. Operátoři kontaktují předem vybranou skupinu zákazníků. Cílem hovoru je zjišťování potřeb zákazníků, domlouvání schůzek pro obchodní zástupce, poděkování klientům za využívání služeb, zaznamenávání reakcí na reklamní kampaně a podobně.

3. Metodologie získávání empirických dat a příprava průzkumu ve vybrané firmě

Výzkum trhu řeší podle Pražské a Jindry (1997) odpověď na otázku, jak správně definovat problém a co možná nejvhodněji zvolit adekvátní metodiku výzkumu.

Projekt výzkumu trhu má tři základní úkoly. Sjednotit zadavatele i výzkumný tým na pojetí problému, které je formulováno v rámci cíle výzkumu, dále definovat základní metodologický postup a formy výstupu a v neposlední řadě stanovit časové, materiální a finanční podmínky realizace výzkumu.

Cíl výzkumu

Základem vzájemného pochopení je formulování cíle výzkumu. Definování problému a určení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém výzkumu. Formulace cílů ze strany zadavatele, jak uvádí Pražská a Jindra (1997), umožní výzkumci správně volit postupy i výstupy.

Cíl výzkumu pak slouží jako podklad pro zpracování celého projektu, pro volbu metodiky, formulaci výsledků i cenu výzkumu.

Pod cílem výzkumu si můžeme představit např. problém, který má být řešen, resp. otázka, která z problému vyplývá a má být zodpovězena, nebo úkol, který má být splněn.

Metodika

Podle charakteru výzkumu projekt dále specifikuje:

- sekundární informace (zdroje sekundárních informací, způsoby zpracování sekundárních informací, základní matematicko-statistické postupy)
- způsob získání primárních informací (dotazování a jeho charakter - kvantitativní, kvalitativní, skupinové rozhovory, testování výrobku atd.)
- výběr (velikost souboru, u něhož bude provedeno dotazování, způsob výběru souboru, tazatelé – charakter souboru, kvalifikace tazatelů, způsob jejich řízení, kontrola)

- dotazník (okruhy otázek, na něž bude zaměřen dotazník, okruhy identifikačních otázek, specifické metodologické prvky – předvádění vzorků, úprava vzorků, rotace pořadí)
- forma předložení výsledků (report, tabulky, prezentace, způsob zpracování dotazníku, schéma základních informací)

Harmonogram a rozpočet

Harmonogram obsahuje časové vymezení výzkumu (doba trvání jednotlivých etap, prezentace), odvozuje se od konečného termínu, který se obvykle váže na marketingovou aktivitu. Rozpočet vychází, buď z nákladů na jednotlivé etapy výzkumu, a nebo z jiných propočtových podkladů a stanoví celkovou cenu, resp. celkové náklady.

3.1. Základní zásady dotazníkového průzkumu

Sociologický výzkum podle Nového (1997) chápeme jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality. Cílem výzkumu je odhalit možné příčiny negativních jevů v oblasti sociální reality a dostatečně navrhnout opatření, jež by mohla eliminovat alespoň jejich nejzávažnější důsledky.

Na sociologický výzkum lze pohlížet podle Foreta (2008), jako na empirické informace o situaci na trhu, především o zákaznících. Informace získáváme na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.

Realizaci empirického sociologického výzkumu je možné rozdělit do tří etap, jak uvádí Nový (2007). Nejnáročnější a současně nejdůležitější je **etapa přípravná**, která představuje sled základních kroků, jež v rozhodující míře ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných sociálních informací. **Realizační etapa**, která je zaměřena na přípravu výzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. **Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**.

Bedrnová, Nový (2002) upozorňují na to, že je ještě nutné rozlišení kvalitativních a kvantitativních výzkumů z hlediska obsahu poznávání i metodologie.

Kvantitativní výzkum je zaměřen na rozsah výskytu jevů, jejich frekvenci a intenzitu nebo velikost. Základním úkolem je měření výše uvedených charakteristik a jejich souvislostí. Zabývá se stabilizovanými jevy a jejich vzájemnými odhadnutelnými poměry.

Kvantitativní výzkumy považuje Foret (2008) za časově i finančně náročnější, přinášejí ale obvykle výsledky v přehlednější, číselné podobě za zkoumaný rozsáhlý vzorek, případně dokonce za celý základní soubor, populaci.

Naproti tomu kvalitativní výzkumy umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhadují povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny.

Úkolem **kvalitativního výzkumu** je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně psychických jevech, odhalovat jejich obsah, a to především existenci jevů a jejich strukturu, jejich vlastnosti a funkce a faktory, které sociální a sociálně psychické jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisí. Zachycuje jevy v dynamice, orientuje se na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. Cílem je vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce sledovaného jevu, doplňují Bedrnová, Nový (2002).

Další členění výzkumu nalezneme u Foreta (2008), který člení výzkum na základě získaných informací, které mohou být primární a sekundární. **Primární výzkum** zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu.

Sekundární výzkum naproti tomu znamená zpravidla dodatečné, další využití dat (zejména v podobě jejich nového statistického zpracování a nové interpretace), která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum.

K základním technikám zajišťujícím získávání údajů o sociálních faktech patří techniky dotazování, techniky pozorování, dokumentární prameny, sociální experiment, speciální techniky.

Foret (2008) zaměřuje pozornost na tři základní techniky sociologického průzkumu, a to na dotazování, pozorování a experiment.

Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům sociologického výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníku, záznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací - dotazovaným. Ke zjednodušení můžeme dotazování rozlišovat na ústní a písemné.

Ústní komunikace zahrnuje osobní a telefonické dotazování. **Osobní dotazování** je založeno na přímém, osobním kontaktu s dotázaným. Tazatel předčítá otázky a respondent odpovídá. Jeho základní formou je rozhovor, který je časově, finančně i organizačně náročný. Na druhé straně odpadají problémy s návratností i se správností a úplností vyplnění. V osobním dotazování používáme záznamový arch. Při **telefonickém dotazování** (strukturovaný telefonický rozhovor) předčítá tazatel otázky a respondent odpovídá, což umožňuje rychle kontaktovat velké množství respondentů v jejich domácím prostředí. Doba trvání dotazování je zpravidla omezena na max. 10 min. Výsledky jsou okamžitě zpracovány a jsou k dispozici hned po ukončení rozhovoru.

Písemné dotazování je zprostředkováno pomocí dotazníku nebo ankety. Při tvorbě dotazníku je třeba dávat pozor na jeho správné sestavení. **Dotazník** musí na první pohled upoutat svou grafickou úpravou, což významně ovlivní to, jak bude na respondenta působit. V případě **elektronického dotazování** je potřeba dbát na uživatelskou jednoduchost provedení. Výhodou je možnost získání velkého množství potenciálních zákazníků, nízké náklady v porovnání s osobním dotazováním, rychlejší a snadnější zpracování údajů.

3.2. Charakteristika vybrané techniky - dotazník

Mezi techniky dotazování Nový (1997) uvádí dotazník, anketu a rozhovor – interview. Tyto techniky zajišťují hromadné údaje o sociálních faktech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Stanovená pravidla jejich použití se snaží minimalizovat nedostatky, neboť zjištění získaná prostřednictvím technik lze dobře statisticky zpracovávat.

Je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají, a to rovněž organizovaně. Dotazník vylučuje zásah druhé osoby do vyplňování, zaručuje intimitu pro vyjádření a anonymitu.

Písemné dotazování v organizacích je velmi frekventovaným nástrojem sběru primárních informací získávaných prostřednictvím výpovědi respondentů, jak uvádějí Surynek, Komárková, Kašparová (2001). V organizacích se provádějí nejčastěji výzkumy spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, identifikace zaměstnanců s prací a profesí, průběhu kariéry, včetně reflexe adaptačního procesu, výzkumy motivace k práci a postoju k práci. Písemné dotazování spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku.

Výhodou dotazníku Pavlica (2000) spatřuje v možnosti získání údajů od většího počtu respondentů, údaje jsou jednodušší a lze je plně kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy. Dotazník je anonymní, což může podnítit k větší upřímnosti. Dotazník je hospodárnější než rozhovor a kvalitativní metody. Neklade zvýšené nároky na tazatele.

Nevýhodou může být nízká návratnost dotazníků, výběr variant odpovědí nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď, dotazovaný nemůže žádat vysvětlení při nepochopení otázky, s délkou dotazníku se zvyšuje i riziko jeho únavy apod..

3.3. Formulace položek

Podstata dotazníku podle Pavlici (2000) spočívá v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá. Špatná formulace jedné položky může znamenat znehodnocení celé techniky. Konečný výsledek závisí na formulaci jednotlivých položek a na konstrukci dotazníku.

Při formulaci položek se musíme zaměřit na jazykovou stránku položek - z hlediska věku, vzdělání apod. Položky musejí být jasné, musíme se vyhýbat dvousmyslným výrazům a formulacím. Položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému. Vyhýbáme se sugestivním formulacím položek. Obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta. Při formulaci otázek je nutné dbát na to, aby nebyly pokládány otázky zjišťující vše najednou, mlhavé otázky a aby nebyla uvedena chybná nabídka odpovědi, a k tomu slouží předvýzkum.

Při formulaci položek je nutné zvolit, zda použít otázku **uzavřenou, otevřenou** nebo **polootvřenou**.

Uzavřené otázky poskytují dvě (nebo více) předem formulované varianty odpovědi, z nichž respondent vybírá podle svého uvážení, bez možnosti vlastní formulace odpovědi.

U otázek s více variantami odpovědí je nutné formulovat odpovědi tak, aby umožnily respondentovi vybrat si z nich jednu skutečně příslušnou. Výhoda spočívá především v dosahování větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti.

Postojové otázky jsou zvláštním typem uzavřených otázek, ve kterých má respondent možnost volit ze škály odpovědí (tzv. Likertova škála), které vyjadřují např. míru jeho spokojenosti se sledovaným jevem. Odpovědi mají formu čísla, ke kterému je vždy přiřazena odpověď ve tvaru např.: výrazně spokojen, spíše spokojen apod.

U **otevřených otázek** respondent formuluje celou odpověď sám. Mají podobu pouhého dotazu s možností volného vypsání odpovědi. Používají se tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek znaků pro to, aby mohla být otázka předem zformalizována. Výhodou je možnost pružnějších a hlubších odpovědí, které mohou odhalit neznalost, nepochopení, více významnost. Nevýhodou však je obtížné zpracování často velice různorodých odpovědí.

Polozavřené otázky jsou kombinací předchozí dvou typů otázek, protože nabízejí respondentovi výběr ze seznamu předem stanovených variant odpovědí, ale navíc poslední varianta nabízí možnost vlastní formulace odpovědi.

Při sestavování otázek dotazníku se podle Nového (1997) z psychologických důvodů mají dodržovat určitá pravidla. Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet. Je potřeba dbát na to, aby první otázka v dotazníku tzv. vstupní, respondenta příznivě citově naladila a

motivovala ho k pokračování ve vyplňování nebo odpovídání. Mezi jednotlivými otázkami může být vztah závislosti, kdy např. určitá varianta odpovědi předpokládá nebo vylučuje odpovědi na následující otázku – tzv. otázky filtrační a filtrované.

3.4. Charakteristika vybrané firmy

Firma, kterou jsem si vybrala pro svou diplomovou práci, se zabývá činnostmi v oblasti technologií, médií a finančních služeb. Jejím cílem je vytvářet produkty, které zvyšují kvalitu života. Firma byla založena před více než sto lety v roce 1892. Po několik let za sebou získala prestižní ocenění Nejobdivovanější společnost světa. Z hlediska tržní kapitalizace je jednou z největších firem na světě. Firma patří mezi přední poskytovatele úvěrových služeb spotřebitelům, maloobchodu, dealerům s automobily a malým a středním firmám ve 47 zemích celého světa.

Na českém trhu, téměř dvanáct let, působí tři divize její dceřiné firmy. Firma nabízí klientům rychlé, flexibilní, snadné a dostupné produkty a služby. V její nabídce mimo jiné naleznete spotřebitelské půjčky, podnikatelské úvěry, běžné, spořicí či termínované účty, konsolidace úvěru, internetové či mobilní bankovníctví, mezinárodní platební karty – kreditní i debetní, refinancování hypoték a hypotéky. Své služby poskytuje jak **drobným klientům, tak malým a středním firmám**. V ČR je v současnosti již 226 poboček.

3.5. Divize firmy

Pro zjištění, jak efektivně využívají klienti vybrané firmy komunikační prostředky a nástroje v rámci externí komunikace, jsem si vybrala její dceřiné firmy zabývajícími se bankovními službami. V první části výzkumu se zaměřím na obchodní místo, kde jsou klienti s danou firmou denně v kontaktu. Jelikož jen v Moravskoslezském kraji působí více než 23 obchodních míst, průzkumu se zúčastní jen vzorek klientů z jednoho ostravského obchodního místa. V druhé části se zaměřím na klienty zákaznického centra, které bylo v Ostravě založeno v roce 2006. Centrum zákaznických služeb obsluhuje klienty společností. Od založení zaměstnává 650 lidí, téměř polovina zaměstnanců pochází přímo z Ostravy a většinu tvoří ženy, konkrétně 77%. Průměrný věk zaměstnanců je 26 let, to odpovídá vysokému podílu zaměstnávaných studentů a absolventů škol. Hlavní úlohou zákaznického centra je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti klientů.

Týmy ve firmě tvoří zaměstnanci oddělení zákaznického servisu, back office, vymáhání pohledávek, ověřování smluv x-sellu, klientského servisu a telesalesu. Já se zaměřím na oddělení telesalesu, kde doposud bylo vytvořeno 80 pracovních míst. Jedná se o oddělení aktivního prodeje po telefonu. Zaměstnanci oddělení tvoří 8 týmů, z nichž vyberu jeden, který bude aktivně oslovovat klienty společnosti a zjišťovat celkovou spokojenost se společností, s telefonními asistenty a s vyřešením konkrétního požadavku, kvůli kterému společnost kontaktovali.

3.6. Základní externí komunikační kanály, nástroje a příležitosti firmy

Kvalitní externí komunikace zahrnuje správné informace, sdělované prostřednictvím vhodných komunikačních prostředků, v pravý okamžik, na správné místo a pro správné lidi. Při jejím úspěšném zvládnutí představuje konkurenční výhodu, napomáhající k udržení dobrých vztahů s veřejností.

Mezi nejčastěji využívané nástroje externí komunikace, jak již bylo uvedeno, patří reklama, podpora prodeje, public relations, direkt marketing a osobní prodej.

Primární příležitostí pro získání informací je nepochybně pro společnost **obchodní místo**. Společnost neustále pracuje na rozšiřování sítě poboček pro její klienty i potenciální klienty, aby její služby byly přístupné širokému okruhu lidí. Společnost se snaží přinést svým zákazníkům větší pohodlí a lepší úroveň poskytovaných služeb, proto zavádí novou síť poboček, která šetří čas, nabízí větší soukromí a moderní design v souladu s novou značkou. Nový koncept plní příslib značky – méně komplikovaný, jednoznačnější a výhodnější způsob bankovníctví, zvyšuje orientaci na zákazníka, urychluje bankovní operace a minimalizuje dobu čekání.

Druhou nejvíce využívanou příležitostí pro získání informací je **zákaznický servis** a **call centrum**. Zákaznický servis poskytuje své služby klientům 24 hodin denně. Hlavním úkolem je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti zákazníků. Kromě zákaznického servisu mají zaměstnanci centra na starosti také správu pohledávek, telefonický prodej, nebo zpracování nových smluv, tzn. zaměstnanec aktivně komunikuje po telefonu se zákazníky, zpracovává údaje a poskytuje případné informace, ale i zhodnocuje správnost údajů ve smlouvách a řešení standardních i nestandardních situací.

Velkou oblibu v získávání informací má velice rozšířený **internet** neboli **webové stránky**. Pro většinu společností jsou právě internetové stránky důležitým komunikačním kanálem. Společnost může díky nim efektivně oslovovat stávající nebo potenciální klienty, tisk apod. S internetem souvisí i nová služba pro klienty a tou je on-line chat. On-line chat představuje aplikaci společnosti, prostřednictvím které mají klienti i neklienti možnost komunikovat s asistenty zákaznického servisu. Patří mezi výjimečnou službu na bankovním trhu. Moderní, obousměrná a bezpečná komunikace mezi zákazníkem a společností probíhá stejně jako by se jednalo o telefonický hovor.

Velmi oblíbeným nástrojem externí komunikace bývá **reklama**, která vytváří představu o značce a slouží k povzbuzení chování zákazníka. Společnost využívá reklamu v regionálních časopisech, novinách, zpravodajích. V posledním roce se rozběhla kampaň na podporu image značky, kde produkty a služby prezentuje za jednoduché, srozumitelné a vycházející vstříc zákazníkům. Hlavním komunikačním kanálem bývá také televize.

Mezi tradiční média společnost využívá **billboardy**, **bigboardy** a další formáty **outdoorové reklamy** (rámečky, lavičky, nákupní centra, benzínové pumpy, telefonní budky). Z dlouhodobého hlediska vsadila firma na potisk tramvají a velkoplošné reklamy na budovách (plachty).

Podporu různých kampaní na jednotlivých produktech banky najdeme u tzv. **drop mailech**, pod čímž si můžeme představit neadresované letáky do schránek, nebo také akviziční letáky, které slouží k akvizici nových klientů.

4. Zpracování výsledků průzkumu a jeho využití na zvýšení efektivity firemní komunikace

Pro výzkum jsem si vybrala dotazník, který mi pomohl zjistit potřebné údaje o tom, jak efektivně klienti firmy využívají komunikační prostředky a nástroje v rámci externí komunikace a umožnil zjistit slovní zpětnou vazbu od klientů call centra na telefonní asistenty a na kvalitu vyřešení požadavků klientů.

Mým cílem bylo zjistit a vyhodnotit, zda jednotliví klienti využívají dostupné nástroje a příležitosti pro získávání informací. V první části jsem se zaměřila na obchodní místo na Ostravsku, kde se provádělo písemné dotazování s klienty společnosti. Průzkumu se zúčastnilo 25 klientů, kteří daný den navštívili vybrané obchodní místo. Respondentům byl osobně předán dotazník při čekání na volného osobního bankéře, nebo po vyřešení jeho požadavku. Dotazník se skládá z 9 postojových otázek, resp. škálových, ze kterých respondenti vybírali vhodné odpovědi na škále 4- rozhodně ano, 3- spíše ano, 2- spíše ne, 1- rozhodně ne, 0 – v případě, že nástroj nevyužívají. Dotazník je uveden v příloze č. 1. Dotazník byl odevzdán ihned po vyplnění, v průběhu vyplňování dotazníku se neobjevily žádné závažné problémy, které by mohly ovlivnit průzkum. Z důvodu malého vzorku respondentů nebylo vhodné třídění podle pohlaví, aby nemohlo dojít k narušení jejich anonymity.

Strukturovaného telefonického rozhovoru se zúčastnilo 951 klientů, kteří byli náhodně vybráni asi hodinu poté, co s nimi operátor daného call centra hovořil. Důležité je upozornění, že se průzkumu zúčastnili pouze klienti dané společnosti. Dotazník tvořily tři základní otázky, kde bylo možné odpovídat na škále 1-10, kde 10 je hodnocení nejlepší. Respondentům byl dán prostor i pro slovní komentáře. Odpovědi klientů byly shromažďovány a uloženy ve formuláři vytvořeném pro daný průzkum a to anonymní formou.

4.1. Analýza výsledků průzkumu

Vzhledem k malému vzorku respondentů u písemného dotazování byla pro zpracování výsledků vybrána absolutní četnost. Důležitým údajem pro vyhodnocení otázek je tzv. vážený aritmetický průměr (dále jen VAP).

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

VAP v tomto průzkumu znamená průměrné hodnocení respondentů. „n“ představuje 25 zkoumaných respondentů.

Souhrnné výsledky průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 2. Hodnotící škála otázek se pohybuje v rozmezí hodnot od 0 do 4, kde čísla znamenala:

4 - rozhodně ano, 3 - spíše ano, 2 - spíše ne, 1 - rozhodně ne, 0 - v případě, že nástroj nevyužívají. Pro doplňující otázky, které jsou shodné pro porovnání s telefonickým dotazováním, byla vytvořena škála od 0-10, kde nejlepší hodnota pro společnost je 10. Dle hodnocení se klienti dělili do tří skupin. Apoštolové (hodnocení 9,10), neutrální (hodnocení 8,7), teroristé (hodnocení 6 a méně).

Pro strukturovaný telefonicky rozhovor a zmapování spokojenosti a loajality klientů použijí techniku tzv. Net Promoter Score (NPS), která patří mezi jednoduché a srozumitelné nástroje pro měření spokojenosti klientů. NPS je založen na jednoduchých otázkách, klient hodnotí míru spokojenosti na škále 0-10, při čemž hodnocení 10 znamená nejlepší hodnocení pro společnost a 0 nejhorší hodnocení. Dle hodnocení se klienti v našem průzkumu dělí do 3 skupin:

Hodnocení 9,10 znázorňují apoštolové, klienti velmi loajální a spokojeni, budou firmu doporučovat a tím šířit její dobré jméno (pozitivní zdroje referencí).

Hodnocení 7,8 představuje neutrální klienty, nebudou firmu doporučovat, nebudou ji vychvalovat ani pomlouvat, značku společnosti toto chování neoslabí, ale ani neposílí.

Poslední skupinou je hodnocení 6 a méně, kam zařadíme teroristy, klienty nespokojené a neloajální. Tito klienti společnost nedoporučí, nebudou o ní mluvit pozitivně před svými přáteli, síla značky tímto na trhu spíše utrpí.

Míra spokojenosti NPS je vypočítávána jako procentní rozdíl mezi apoštoly a teroristy. Rozmezí NPS se pohybuje mezi -1 až +1 (- 100 % až + 100 %).

Otázka č. 1: **Jste spokojen/a s tím jak s Vámi tato banka komunikuje?**

Varianty odpovědi (abs. čísla)				VAP
4	3	2	1	
2	14	5	4	2,56

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací jejich banky, odpovědělo 14 respondentů, že je spíše spokojena. Výraznou spokojenost vyjádřili pouze 2 respondenti. Objevila se i výrazná nespokojenost, kterou vyjádřili 4 z dotazovaných. Hodnota VAP 2,56 naznačuje průměrnou spokojenost s komunikací, která probíhá mezi bankou a klienty.

Otázka č. 2: **Využíváte následující nástroje a příležitosti pro získání informací?**

Dílčí otázka	Varianty odpovědi (absolutní čísla)				VAP
	4	3	2	1	
2.1. obchodní místo	20	5	0	0	3,8
2.2. zákaznický servis, call centrum	8	10	4	3	2,92
2.3. internetové stránky	14	6	0	5	3,16
2.4. letáky, brožury banky	2	3	10	10	1,88
2.5. noviny, časopisy	2	0	5	18	1,44
2.6. reklamy v TV, billboardy	0	1	4	20	1,24
2.7. on-line chat	0	0	2	23	1,08

Nejvíce využívanou příležitostí pro získání informací je jednoznačně obchodní místo. Všichni respondenti se vyjádřili pozitivně. Vysoké využívání je pro 20 z 25 respondentů a jen 5 ho využívá spíše. Vysokému využívání odpovídá i vysoká hodnota VAP (3,8).

Uspokojivě lze hodnotit i zákaznický servis (call centrum), kde ho třičtvrtě respondentů využívá (18). Jen pro 3 respondenty není zákaznický servis pro získání informací zajímavý. Uspokojivému výsledku odpovídá i hodnota VAP (2,92).

Druhým nejvíce využívaným nástrojem se ukázaly být internetové stránky. Internetové stránky rozhodně využívá 14 z 25 respondentů a spíše je využívá 6. Z celkových dotazovaných jich 5 nevyužívá vůbec. Celková hodnota VAP je i přesto poměrně vysoká (3,16).

Letáky a brožury jak ukazují výsledky v našem průzkumu vyšly negativně. Respondenti se shodli, že rozhodně nevyužívají, nebo spíše nevyužívají letáky a brožury (20). Mizivá menšina využívá letáky a brožury pro získání informací. Odpovídá tomu i nízká hodnota VAP (1,88).

Obdobně jak tomu bylo u letáků a brožur, tak ani noviny a časopisy nejsou pro respondenty důležitou součástí pro získání informací. Téměř všichni až na dva respondenty nevyužívají noviny a časopisy. Z celkového počtu 25 dotazovaných jich 18 rozhodně nevyužívá a spíše je nevyužívá 5 respondentů. Hodnota VAP je proto nízká 1,44.

Při pohledu na tabulku odpovědi zjistíme, že téměř všichni opět nevyužívají reklamy a billboardy pro získání informací. Pouze jeden respondent je spíše využívá, oproti tomu reklamy rozhodně nevyužívá 20 dotazovaných. Celková hodnota VAP je velice podprůměrná (1,24).

Celkem překvapivé byly odpovědi na otázku využívání on-line chatu pro informování. Většina respondentů odpověděla, že on-line chat rozhodně nevyužívá 23 a pouze 2 ho spíše nevyužívají.

Otázka č. 3: **Poskytují Vám zaměstnanci na obchodním místě informace, které jsou:**
(v případě, že obchodní místo nevyužíváte, označte 0)

Dílčí otázka	Varianty odpovědi (absolutní čísla)					VAP
	4	3	2	1	0	
3.1. dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	20	5	0	0	0	3,8
3.2. v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete, jsou podrobné, nezatajené)?	18	7	0	0	0	3,72
3.3. aktuální?	23	0	2	0	0	3,84

U této otázky ve všech třech bodech odpovídali respondenti kladně. Výrazná spokojenost převažovala u odpovědi na aktuálnost informací, které klienti získávají na obchodním místě. Skoro všichni 23 z 25 až na dva respondenty, se domnívají, že jim pracovníci na obchodním místě poskytují informace aktuální. Hodnota VAP je proto nadprůměrná 3,84.

Spokojenost klientů s dostatečně kvalitními informacemi vyjádřilo 20 respondentů, spíše spokojených bylo pouze 5. Z uvedených odpovědí jasně vyplývá i hodnota VAP 3,8.

S dostatečným množstvím informací podávaných na obchodním místě je rozhodně spokojeno 18 z 25 respondentů, spíše spokojeno je 7. Hodnota VAP odpovídá o vysoce nadprůměrné spokojenosti (3,72).

Otázka č. 4: **Jste spokojen/a se zákaznickým servisem, protože informace které poskytují, jsou:** (v případě, že zákaznický servis nevyužíváte, označte 0)

Dílčí otázka	Varianty odpovědi (absolutní čísla)					VAP
	4	3	2	1	0	
4.1. dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	1	5	1	15	3	1,64
4.2. v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete, jsou podrobné, nezatajené)?	2	4	12	4	3	2,18
4.3. aktuální?	2	8	10	2	3	2,45

Na další otázku týkající se zákaznického servisu se objevili tři respondenti, kteří doposud jeho služby nevyužili. Dvě třetiny respondentů nepovažuje informace, které získávají na zákaznickém servise dostatečně kvalitní. Informace rozhodně nebývají srozumitelné, jednoznačné, věrohodné pro 15 z 22 respondentů. Pouze jeden dotazovaný je s kvalitou informací spokojený.

Obdobně je to také u dostatečného množství informací, které klienti prostřednictvím zákaznického servisu získají. Pouze 6 vyjádřilo spokojenost, z toho 4 jsou spíše spokojeni. Poměrně velké množství nesouhlasných odpovědí se promítlo do průměrné spokojenosti s dostatečným množstvím informací, která je rovna hodnotě VAP (2,18).

Nejlépe hodnocenou odpovědí u zákaznického servisu byla aktuálnost informací. Odpovědi se pohybují ve středu u spíše spokojen a spíše nespokojen. Výraznou nespokojenost vyjádřili dva respondenti, odpovídá tomu i mírně nadprůměrná úroveň jak dokazuje hodnota VAP (2,45).

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s internetovými stránkami, protože informace, které na nich najdete, jsou: (v případě, že internetové stránky nevyužíváte, označte 0)

Dílčí otázka	Varianty odpovědi (absolutní čísla)					VAP
	4	3	2	1	0	
5.1. dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	4	11	5	0	5	2,95
5.2. v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete)?	0	6	13	1	5	2,25
5.3. aktuálních?	15	5	0	0	5	3,75

Internetové stránky, jak již bylo uvedeno, nevyužívá 5 respondentů, pro získání informací, proto se u této otázky objevila varianta 0. Tři čtvrtiny ze zbylých 20 respondentů jsou spokojeni s kvalitou informací, které na internetových stránkách mají k dispozici. Pouze 5 dotazovaných vyjádřilo menší nespokojenost s informacemi z hlediska srozumitelnosti a věrohodnosti. Převaha spokojenosti se promítla do vysoce nadprůměrné hodnoty VAP (2,95).

Rozložení odpovědi u dostatečného množství informací se pohybovalo okolo středu, kde převažovaly negativní odpovědi. Spíše nespokojených se vyjádřilo 13 respondentů a spíše spokojených 6 respondentů. Průměrné spokojenosti s dostatečným množstvím informací odpovídá hodnota VAP (2,25).

Největší spokojenost opět nastala u aktuálnosti informací. Všichni dotazovaní odpověděli pozitivně (20), rozhodně spokojeni s aktuálními informacemi na internetových stránkách bylo 15 respondentů a spíše spokojených 5. Jelikož se nespokojenost u této otázky neobjevila, odrazilo se to do vysoké hodnoty VAP (3,75).

Otázka č. 6: Vyhovuje Vám, jak jste informován/a prostřednictvím call centra ohledně: (v případě, že call centrum nevyužíváte, označte 0)

Dílčí otázka	Varianty odpovědi (absolutní čísla)					VAP
	4	3	2	1	0	
6.1. nových nabídek u naší společnosti?	2	12	9	2	0	2,56
6.2. informací týkajících se Vašeho účtu?	16	8	1	0	0	3,6
6.3. opožděných plateb?	20	5	0	0	0	3,8

U otázky, týkající se informování klientů společnosti ohledně nových nabídek, využili respondenti celou škálu možných odpovědí. Spokojenost vyjádřilo 14 z 25 respondentů, z toho 12 je spíše spokojených. Naopak nespokojených je 12 respondentů z toho dva jsou výrazně nespokojeni. Hodnota VAP (2,56) vypovídá o průměru spokojenosti s kontaktováním a nabízením nových produktů.

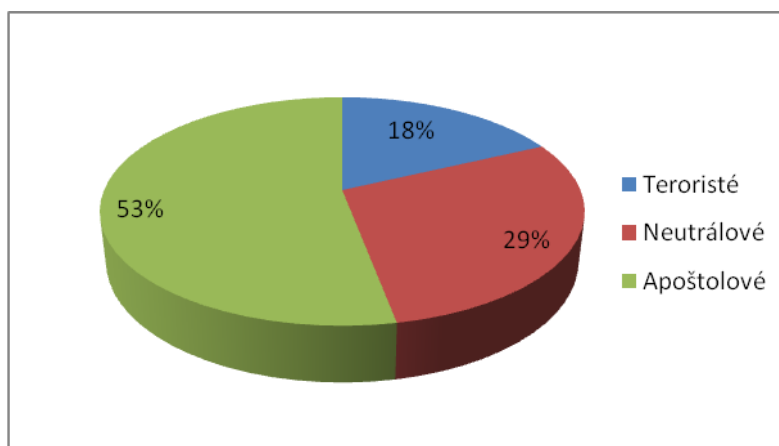
U dalších otázek jsou odpovědi podobné, výrazná nespokojenost se ani u jedné neobjevila. Respondenti jsou rádi, když je společnost informuje ohledně informací, které se týkají jejich účtu. Výrazná spokojenost se objevila u 16 dotazovaných. Vysoké spokojenosti odpovídá i vysoká hodnota VAP (3,6). Většina respondentů (20) vyjádřila výraznou spokojenost s informováním ohledně opožděných plateb. Spíše spokojených bylo pět dotazovaných. Hodnota VAP (3,8) je proto vysoká.

Otázka č. 7. **Jak moc je pravděpodobné, že byste doporučil/a služby našeho call centra Vaším přátelům či známým na škále 1-10?**

Varianty odpovědi (absolutní čísla)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	10	12	8	87	37	71	206	137	369

Větší polovina respondentů by doporučila služby call centra svým přátelům, či známým. Opačný názor na doporučení má jedna šestina z dotazovaných řazených pod teroristy. Neutrální postoj celkově ke společnosti zaujímají dvě sedminy respondentů, kteří při průměrné spokojenosti a váhavých odpovědích dávali doporučení na zlepšení služeb call centra.

Graf 4.1. Celková spokojenost s call centem v procentech

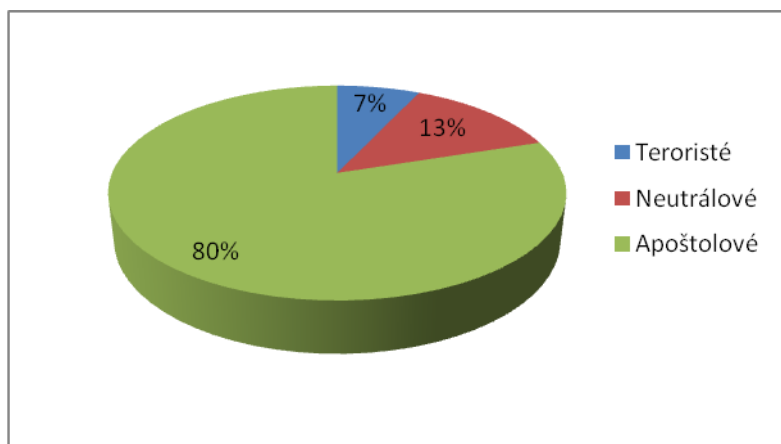


Otázka č. 8. **Jak byste ohodnotil/a na škále 1-10 přístup našeho operátora k vyřizování Vašich požadavků na škále 1-10?**

Varianty odpovědi (absolutní čísla)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	3	4	4	32	10	31	95	114	646

Přístup operátorů k vyřizování požadavků byl hodnocen pozitivně. Větší polovina řazená mezi apoštoly byla velmi spokojena (tři pětiny). Váhavost v odpovědi se objevila u jedné třetiny z dotazovaných. Poslední skupina teroristů vyjádřila mírnou nespokojenost, což se do celkové spokojenosti promítlo jen minimálně.

Graf 4.2. Spokojenost s telefonním operátorem v procentech

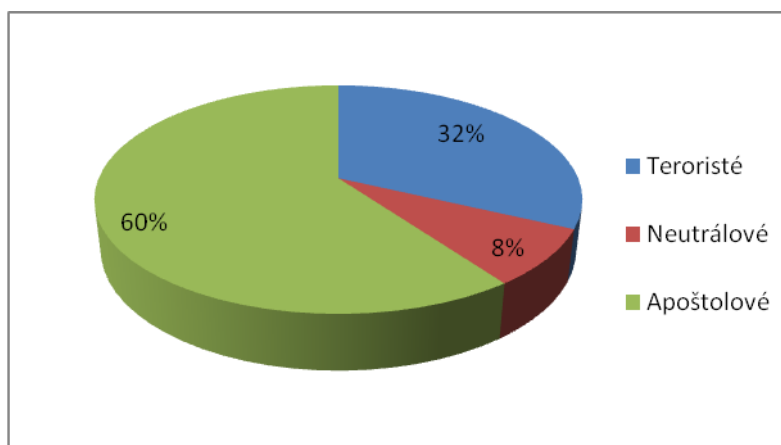


Otázka č. 9. **Jak jste byl/a spokojen/a s vyřešením Vašeho požadavku na škále 1-10?**

Varianty odpovědi (absolutní čísla)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	8	4	5	40	14	7	18	23	163

Většina respondentů odpovídala kladně (čtyři pětiny). Oproti tomu měla zanedbatelná 65 z 951 respondentů negativní postoj. Tento výsledek znamená, že klienti společnosti jsou spokojeni s vyřešením svého požadavku v případě, že se na call centrum obrátili. Jenom malá část dotazovaných uvedla, že při vyřizování jejich požadavku vznikaly komplikace. Celkovou spokojenost to opět výrazně neovlivnilo.

Graf 4.3. Spokojenost s vyřešením požadavku v procentech



4.2. Vyhodnocení výsledků průzkumu

Na základě provedeného dotazníkového průzkumu, který byl zaměřen v první části na to, jak efektivně využívají zákazníci vybrané společnosti komunikační nástroje a příležitosti pro získání informací, a dále pak na nejčastěji využívané příležitosti, jako je obchodní místo, zákaznický servis, internetové stránky a call centrum, byly zjištěny následující skutečnosti.

Z úvodní otázky, která byla zaměřena na všeobecnou spokojenost klientů s tím, jak s nimi banka komunikuje, vyplynulo, že situace v dané společnosti je celkem dobrá, protože jsou klienti s komunikací banky s určitými rezervami spokojeni.

Velmi pozitivním zjištěním je, že klienti dostatečně využívají nástroje a příležitosti pro získání informací, které jim společnost poskytuje, až na pár výjimek.

Klienti společnosti získávají informace v rámci externí komunikace nejčastěji prostřednictvím **obchodního místa**. Výhodou obchodního místa bývá přímý kontakt s klienty, nedostatek pak můžeme spatřovat v dostupnosti, otevírací době a době čekání na vyřešení požadavku. Organizace neustále pracuje na rozšiřování sítě poboček pro její klienty i potenciální klienty, aby služby, které poskytuje, byli přístupné širokému okruhu lidí. Také se společnost snaží přinést svým klientům větší pohodlí a lepší úroveň poskytování služeb, proto zavádí novou síť poboček, která šetří čas, nabízí větší soukromí a moderní design v souladu s novou značkou. Nový koncept plní příslib značky – méně komplikovaný, jednoznačnější a výhodnější způsob bankovníctví, zvyšuje orientaci na zákazníka, urychluje bankovní operace a minimalizuje dobu čekání.

Najdou se i klienti, kteří bývají časově vytížení, proto volí pro získání informací **internetové stránky**, díky kterým mají základní informace o produktech a službách k dispozici přímo z domova. Pro většinu společností jsou právě internetové stránky důležitým komunikačním kanálem. Díky internetových stránkách má společnost možnost efektivně oslovovat stávající nebo potenciální klienty.

Další významnou příležitostí pro získání informací je **zákaznický servis**. Klienti považují zákaznický servis za přínosný a uvědomují si, že právě prostřednictvím jeho služeb mají možnost rychle, pohodlně z domova, 24 hodin denně nahlédnout např. na svůj účet, sepsat žádost o úvěr po telefonu, nebo se jen informovat o novinkách ve společnosti. Společnost

si efektivnost internetových stránek také uvědomuje, a proto se snaží o aktuálnost a srozumitelnost informací. Hlavním úkolem je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti zákazníků. Kromě zákaznického servisu mají zaměstnanci centra na starosti také správu pohledávek, telefonický prodej nebo zpracování nových smluv. Asistent zákaznického centra aktivně komunikuje po telefonu se zákazníky, zpracovává údaje, poskytuje potřebné informace, ale i zhodnocuje správnost a úplnost údajů ve smlouvách a řeší nestandardní i standardní situace.

Zajímavé je zjištění, že řada klientů nevyhledává informace o jejich bance v **novinách a časopisech**. Argumentují tím, že jsou schopni si potřebné informace vyhledat jiným způsobem, nebo se v nejlepším případě dostavit osobně na obchodní místo, které mají po cestě do zaměstnání, nebo v místě bydliště.

Nízkou váhu připisují klienti i **billboardům a reklamám v televizi**, které nejsou pro dotazované klienty oblíbeným komunikačním prostředkem pro získávání informací. Z pohledu klienta je výsledek očekávaný. Větší přínos billboardů je na straně společnosti, oslovuje dlouhodobě početnou skupinu lidí, poutá pozornost a povědomí o značce. Společnost využívá reklamu v regionálních časopisech, novinách a zpravodajích. Klienti tak mají možnost dozvědět se o novinkách na trhu, kde pro bližší informace budou hledat další komunikační nástroj. V posledních letech rozjela kampaň na podporu image značky, kde produkty a služby prezentuje jako jednoduché, srozumitelné a vycházející vstříc klientům. Mezi netradiční média společnosti patří bigboardy a různé formáty outdoorové reklamy (potištěné tramvaje, velkoplošné reklamy na budovách).

Méně pozitivní je zjištění, že **letáky a brožury** banky, které mají klienti zdarma k dispozici nebo jsou jim bezplatně distribuovány do schránek, nejsou pro klienty zajímavým nástrojem pro získání informací, přitom právě brožura poskytuje veškeré informace, které může mít klient doma neustále k dispozici.

Jako negativní se ukázalo nevyužívání **on-line chatu** k získávání informací. On-line chat patří ve společnosti k výjimečné službě na bankovním trhu, která umožňuje klientům i neklientům komunikovat opět bezplatně s asistenty zákaznického centra.

Porovnání kvality, množství a aktuálnost informací

Zaměříme-li pozornost na nejdůležitější oblasti získávání informací už při prvním pohledu nám je zřejmé vysoce pozitivní hodnocení **obchodního místa** v porovnání se zákaznickým servisem, nebo s call centrem. Výrazná spokojenost převažuje u aktuálnosti informací. Klienti společnosti mají jistotu, že pokud potřebují znát aktuální informace je pro ně obchodní místo nejvěrohodnější, osobní kontakt v tomhle případě hraje významnou roli, kde ke komunikaci pomáhá i neverbální i verbální komunikace. Zaměstnanci na obchodním místě podávají informace srozumitelné a co je důležité i v dostatečném množství, kdy klient nemá pocit, že dostal informací málo, zatajené apod.

Nízká váha oproti obchodnímu místu je připisována **zákaznickému servisu**. I když se objevila spokojenost s aktuálními informacemi, kdy byl zákaznický servis klienty chválen, Ne vždy jsou informace asistenty zákaznického centra dostatečně kvalitní, tak aby byly pro klienty srozumitelné a věrohodné. Bariérou může být nepřímý kontakt s klientem přes telefon, nebo snaha stihnout vyřešit požadavek v co nejkratším časovém období. Druhý nedostatek zákaznického servisu spočívá v množství informací, které klientům asistenti sdělují. Klienti si musí uvědomit, že ne všechny informace se dají vysvětlit prostřednictvím telefonu a že pro některé požadavky je potřeba se dostavit přímo na obchodní místo společnosti. Snahou každého operátora by mělo být rychle a efektivně uspokojit přání zákazníka. Důležitou roli zde hraje oboustranná spolupráce a ochota přizpůsobit se jak na straně operátora, tak na straně klienta.

Velkou oblibu v získávání informací má velice rozšířený **internet** neboli webové stránky. Velmi pozitivně lze konstatovat, že informace, které si klienti sami dohledávají na internetových stránkách jsou vždy aktuální. Pozitivním zjištěním je i kvalita informací, kdy jsou informace jednoznačné, srozumitelné a tudíž na dobré úrovni. Co se týká množství informací, které mají klienti k dispozici, nejsou pro klienty dostatečně podrobné. Musí proto využívat další komunikační kanál, aby si potřebné informace sehnali.

Poslední oblast, na kterou byl dotazníkový průzkum zaměřen, bylo **call centrum**. Celkově bylo call centrum pozitivně hodnoceno. Otázka se zaměřovala pouze na spokojenost s kontaktováním asistentů. Jako průměrné se ukázalo informování klientů společnosti ohledně nových nabídek, kdy klienti volí raději jiný komunikační kanál. Užitečným zjištěním byla spokojenost klientů, kteří byli kontaktováni call centrem společnosti

v případě nesrovnalostí na jejich účtu, nebo v případě kdy došlo k opožděné platbě. Obě dvě služby společnosti byly dobře hodnoceny.

Druhou část tvořil telefonický dotazníkový průzkum zaměřený na spokojenost a loajalitu klientů. Získali jsme zpětnou vazbu od klientů na spokojenost s call centrem, s asistenty call centra a zpětnou vazbu na spokojenost s vyřešením jejich požadavku.

Z úvodní otázky “Jak moc je pravděpodobné, že byste doporučila služby našeho call centra Vaším přátelům či známým na škále 0-10“? vyplynuly zajímavé podněty. Klienti číselně ohodnotili spokojenost se společností, což umožnilo vedení společnosti získat jedno jediné číslo, které potřebuje sledovat k tomu, aby rostla. Pro zjištění důvodu nižší spokojenosti klientů je součástí další otázka proč nebo kde mají klienti možnost vyjádřit jakoukoliv nespokojenost, či spokojenost.

Ze slovních komentářů klientů k číselnému hodnocení je patrná individualita v hodnocení a velmi odlišné přístupy. Individuální přístup můžeme nalézt u hodnocení okolo průměru, tj. hodnota 5, kdy ji klienti vnímají jako zlatý střed. Vysoké hodnocení je také vnímáno odlišně. V hodnotě 8 můžeme spatřovat rezervy ve společnosti a prostor pro zlepšení. Na jedné straně se objevili klienti, kteří byli spokojeni a nedokázali konkrétně říct, proč nedají hodnocení 10, a proč dali jen 8. Naopak hodnota 8 může vyjadřovat výraznou nespokojenost, kde jsme klienty našťvali, proto nám vyšší hodnocení nedají.

- **Individuální přístup** - „5 je zlatý střed“ x „5 je průměr“, „8 je vysoká známka, každý má rezervy“ x „Našťvali jste mě, dávám 8“ apod.)

Klienti často zaměňovali vnímání společnosti jako celku. I když otázka zněla na call centrum, vyskytovaly se odpovědi na celou společnost, kde ve slovních komentářích byli hodnoceni i osobní bankéři obchodního místa.

- **Vnímání společnosti jako celku** - „Na pobočce ve městě XY máte nepříjemnou paní“, „Vy jste zlatí, ale jednou jsem mluvila s paní z pohledávek a to byl hrozný zážitek“)

Velmi pozitivní bylo hodnocení produktů a služeb společnosti. Klienti si velmi chválí využívání internetového bankovníctví. Internetové bankovníctví nabízí širokou škálu funkcí. Díky časové a finanční výhodnosti v porovnání se zadáváním a správou služeb na pobočce je pro klienty velmi oblíbenou službou.

Spokojenost převažovala i u možnosti sepsat žádost po telefonu. Řadě klientů nevyhovuje, nebo nemají možnost se dostavit na obchodní místo banky osobně, proto jim společnost nabízí požádat o úvěr po telefonu, nebo prostřednictvím internetových stránek a na pobočku se dostavit až v případě schválení požadovaného produktu. Žádost je na konkrétním místě připravena k podepsání a klient ušetří spoustu času.

Celkovou spokojenost pozitivně ovlivňuje i možnost sjednání schůzky na obchodním místě. Klienti se tak vyhnou případnému čekání a mají přednostní schůzku, kterou si mohou i sami zarezervovat na internetových stránkách banky.

Jako nebezpečná se u klientů objevila nejednotnost informací napříč komunikačními kanály. Informace, které klienti získávají z call centra se pak při osobním kontaktu na obchodním místě liší. Souvisí to i s podáváním informací přes on-line chat, kde asistent podává odlišné informace než osobní bankéř.

- **Jednotnost informací napříč komunikačními kanály** - „Říkáte mi něco jiného než na pobočce“, „Na chatu mi podali jinou informaci než pak na pobočce“

Nízkou známku ovlivnila i konkrétní nálada člověka. Hodnocení nestojí za pozornost, ale i přesto je nutné na to brát ohledy. Klientům, kterým byla žádost o produkt zamítnuta, reagovali negativně, i když jsou jindy se společností spokojeni.

- **Schválení / neschválení žádosti o úvěr** - když klientovi nebyl schválen úvěr, dával nízkou známku

Podobná situace nastává u volacího času. Jako alarmující spatřují klienti častost volání, kdy je společnost neustále kontaktuje a to i několikrát za měsíc. Klienti preferují volání jak v ranních hodinách, kdy jsou v práci a nevadí jim kontaktování do zaměstnání, tak v odpoledních hodinách, kdy jsou klienti zastiženi, až dorazí ze zaměstnání domů.

- **Volací čas** „Voláte moc často“, „Jsem rád, že takhle voláte, alespoň vím, co můžu získat“, „Voláte pozdě večer, to mi vadí“, „Voláte přes den, když pracuji, volejte večer.“ „Volejte mi až večer, přes den pracuji“, „Volejte přes den, večer chci mít klid“

Ohled je třeba brát i na preferovaný způsob komunikace. U klientů se opět vyskytovaly obě varianty. Někteří klienti dávají přednost komunikace o svých financích osobně na obchodním místě a jiným vyhovuje a je pro ně jednodušší telefonický kontakt, bez návštěvy pobočky.

- **Preferovaný způsob komunikace** „Nerad mluvím o svých financích po telefonu, raději řeším vše osobně na pobočce“, „Po telefonu je to pro mě jednodušší, aspoň nemusím nikam chodit.“

Prostor pro zlepšení spatřují klienti i u technických procesů společnosti. Jako problémovou vidí dovolatelnost do společnosti a čekání na spojení s operátorem. Klienty společnosti provádí automat, který napomáhá přesměrování na konkrétní požadavek k plné spokojenosti, což klientům nevyhovuje a očekávají jedno číslo a jediného operátora, který bude schopen vyřešit veškeré jeho požadavky.

- **Technické procesy firmy** „Je problém se k Vám dovolat, dlouho se čeká“. „Mělo by se zrychlit spojení s operátorem.“, „Krátké vyzvánění, nestihnu to zvednout“, „Volali jste mi hned poté, co jsem zadala na webu“, „Nezavolali jste mi v domluveném čase.“

Komentáře týkající se přístupu telefonního asistenta byly celkově pozitivně hodnoceny. Jedna skupina klientů hodnotila pouze na hlasový projev, což znamená, jak na ně telefonní bankéř po hlase zapůsobil. Klienti jsou velmi spokojení, když je při zvednutí telefonu uvítá příjemný a srozumitelný hlas, pak jsou i vstřícnější, když jim telefonní bankéř pokládá otázky, které by jindy nechtěli slyšet. V těchto případech se objevovaly:

- **Pozitivní ohlasy** jako např. „Paní byla příjemná“, „Hovor byl srozumitelný“

Bohužel většině klientů vadí, když telefonní bankéř ze sebe chrlí odpovědi jedním tónem a o tom samém, což jim připadá, jako ohraná deska a hlavně také není vhodné, když dochází k překlepům nebo zadrhávání v řeči a také pokud jsou během hovoru velké odmlky.

- **Negativní ohlasy** „Operátor se zadrhával v řeči, bylo to dost nesrozumitelné“, „Ocenil bych vstřícnější přístup“, „Všichni operátoři jsou stejní, jedou podle naučené šablony“, „trochu mi vadilo, že operátorka byla Slovenka, něco jsem jí nerozuměla“, „Dlouhé pauzy v hovoru, bylo to neprofesionální“

Při pomoci hledání charakteristiky produktů na internetu docházelo k vřelým ohlasům a všichni byli spokojeni, protože nakonec našli, co hledali. Také pokud telefonní asistent zjistil potřeby klienta, byl připraven navrhnout mu jinou, pro něho výhodnější alternativu.

- **Ochota pomoci** „Pán mi pomohl, když jsem nemohl najít na internetu, navedl mě“, „Se vším mi poradil“, „Volal kvůli jiné věci, ale bylo mu nabídnuto řešení, které se mu v danou chvíli hodilo lépe“

A přesto, že někteří nedostali půjčku, byli aspoň částečně spokojeni s jednáním telefonních bankéřů, aspoň věděli, jak mají postupovat příště, nebo jiné alternativy, aby splnili všechny podmínky.

- **Budoucí příležitosti** „Půjčku nedostala, ale ví, co má dělat do budoucna“, „Požadavek byl vyřešen, i když ne podle mých představ“

Tak jako u celkového hodnocení společnosti, tak konkrétně i u telefonních asistentů se objevovala nejednotnost informací, která přispívá k velké nespokojenosti a malé informovanosti telefonních asistentů o jednotlivých produktech, na což si stěžovalo hodně klientů, přitom by telefonní asistenti měli vědět, co mají klientům nabídnout a být připraveni zodpovědět jakýkoli dotaz či připomínku.

- **Nejednotnost informací** „Neznalost služeb, každý operátor podává jiné informace“, „Slečna neměla dostatek informací o hypotéce“, „Operátorka ani nevěděla, co u Vás mám, bylo to neprofesionální“

Mnoho klientů pocíťovalo rozhořčení při žádostech o půjčku, kdy jim první přišla potvrzovací sms a následně stejně půjčka nebyla schválena. Toto nemá firma dostatečně propracované, smsky by měly posílat až po schvalovacím procesu, až jsou známy všechny skutečnosti a důvody o neschválení půjčky. Někdy by stačilo i více vstřícnosti a ochoty klienty informovat, v jaké situaci se nachází.

- **Zasílání nabídek** „Posíláme mu SMS, že mu chceme dát peníze a pak nic“, „Nedostal jsem půjčku, takže jsem nespokojen“, „Že nemůže dostat půjčku by pochopila, kdybychom jí aspoň řekli důvod“

Při celoplošné kampani nabídek nových produktů bylo telefonických hovorů mnohdy několikrát za měsíc, to nevyhovuje mnohým klientům, kteří už byli naštvaní a unavení z neustálého nabízení a vnucování se.

- **Nabídka služeb** „Když nechci, tak nechci, nic by mi neměl nutit, když řeknu, že nemám dostatek peněz na splácení“, „Vadí mi, že mu nestačilo říct ano nebo ne, že musím vysvětlovat proč ne“

Negativně na klienty také působilo odkazování na obchodní místo společnosti. Jelikož telefonní asistenti nemají dostatečné informace, posílají klienty na obchodní místo, místo aby pomohli vyřešit požadavek přímo přes telefon. Klienti si neuvědomují, že né všechny informace se dají přes telefon sdělovat.

- **Neochota poskytnout informace** „Pro informace mě posílala na pobočku, místo aby mi je řekla“ „Nevyřešilo se nic, stejně musím na pobočku“, „Jsem spokojená, ale stejně co chtěla, musí vyřešit na OM“, „Zatím to vyřešeno nebylo, musím na pobočku“

4.3. Doporučení a návrh opatření na zlepšení externí komunikace

Průzkum prováděný ve společnosti, mi pomohl odhalit nejčastěji a zároveň nejméně využívané nástroje a příležitosti pro získání informací jak v pozitivním směru, tak i v negativním. Objevily se některé bariéry, které můžou bránit v efektivní externí komunikaci.

Za nejméně využívanou příležitostí pro získání informací průzkum vyhodnotil **on-line chat**, který umožňuje klientům i neklientům komunikovat bezplatně s asistenty zákaznického centra. Klienti o této nové, moderní komunikaci, která patří mezi výjimečnou službu na bankovním trhu, mnohdy ani nevědí. Společnosti bych doporučila on-line chat zviditelnit např. odkazem na internetovém bankovníctví, nebo zprávou na bankomatech společnosti. Další možností zviditelnit on-line chat je odkazem v telefonickém rozhovoru, kde pro klienty navrhneme další možný způsob komunikace se společností a to navíc bez poplatku. Komunikace totiž probíhá stejným způsobem jako by se právě o zmiňovaný telefonický rozhovor jednalo. Přínosem výjimečné služby pro klienty bude pohodlný servis produktů a služeb a hlavně rychlé, efektivní zodpovězení dotazu klienta z pohodlí domova.

Dalším méně využívaným nástrojem se ukázaly být **noviny a časopisy**, kdy nejsou pro klienty hlavním informačním kanálem. Společnost by měla proto zvážit, které informace prostřednictvím novin a časopisů poskytovat. Musí mít na mysli, že časopisy mají delší výrobní lhůtu, proto je důležité vybírat přiměřené informace a témata. Většina klientů vnímají reklamu v novinách či časopisech pouze jako uvědomění si značky. Díky reklamě se společnost snaží vyvolat reakci na koupi produktu a zdůraznit produkt pod konkrétní firmou. Jen malá část klientů ocení představení produktu v novinách a vysvětlení jeho výhod, i když je k tomu vyhrazen prostor.

Nedostatečné využívání **letáků a brožur** se v průzkumu ukázalo být překvapující. Brožury jsou klientům poskytovány při založení nového produktu, kde naleznou veškeré potřebné informace, nejen o tom jak produkt co nejlépe využívat, základní informace a výhody produktu, ale kam se např. v případě nejasností mohou obrátit. I přesto nejsou pro klienty zajímavým zdrojem informací. Letáky informují klienty o výhodách produktů, novinkách a taktéž nejsou pro klienty vyhovující. Společnosti doporučuji zvážit grafické zpracování letáků a brožur. Důležité je vzbuzení zvědavosti a přemýšlení o novém, výhodném produktu. Letáky a brožury musí být dobře zpracovány, měly by obsahovat informace o produktu a odkaz na nejbližší obchodní místo, kam se mohou lidé v případě, že by je nabídka oslovila obracet.

Očekávaným zjištěným bylo využívání **billboardů a televizní reklamy** při získávání informací. Společnost by měla i nadále využívat tento nástroj pro posílení podvědomí o značce a možnost oslovit početnou skupinu nových zákazníků. Sdělení má být krátké, intenzivní, přehledné a mělo by zanechat pozitivní emoční pocit. Z výsledku průzkumu pro společnost vyplývá a co i já doporučuji, aby nekládala velké množství informací na billboardy a do televizní reklamy, jelikož si klienti pro bližší informace volí jiné komunikační kanály.

V získávání informací a nástrojů, které mají klienti k dispozici, vyplynulo, že nejpoužívanějším nástrojem jsou **internetové stránky**. Pozornost by měla společnost věnovat množství informací na internetových stránkách. Né vždy se klientům podaří nalézt všechny potřebné informace. Právě kvalita informací, které jsou klienti schopni si na internetových stránkách najít, může ovlivnit jejich rozhodnutí a přesvědčit je, aby se začali o produkt nebo službu blíže zajímat. Dostatečné množství informací získaných na internetových stránkách pomáhá klientům lépe odhadnout, zda je pro ně nabízený produkt

vhodný nebo ne. Navrhuji zavést na stránky společnosti odkaz na nejčastější dotazy klientů, aby mohli rychle a bez dalšího komunikačního kanálu nalézat odpovědi, jelikož se potvrzuje, že klienti mívají často podobné dotazy. S tím souvisí i výše zmiňovaný on-line chat, kdy se klienti mohou okamžitě obrátit na asistenty a dotaz si jednoduše a zdarma pokusit zodpovědět.

Jak z dotazníkového průzkumu, tak z telefonického dotazování byly zjištěny nedostatky v **call centru**. Hlavní problém spatřuji v kvalitě a množství informací. Aby celkově vzrostla spokojenost se zákaznickým servisem, je potřeba důkladně projít interní komunikační nástroje ve společnosti. Problém se může objevit i u samotných asistentů, kde můžeme dojít k závěru, že asistenti mají informace k dispozici, ale neumějí si je v čas dohledat. Proto je pro ně mnohem efektivnější odkazovat přímo na obchodní místo společnosti. Společnost by měla zaměřit pozornost v první řadě na proškolení zaměstnanců společnosti, a ujistit se, zda informace, které získaly, jsou pro ně samotné srozumitelné, jednoznačné a zda byly správně pochopeny.

Základním předpokladem úspěšného telefonického rozhovoru je komunikace, která se člení na verbální, neverbální a vokální. Vokální komunikace je neoddělitelnou součástí komunikace po telefonu. Každý asistent může prostřednictvím rozhovoru ovlivnit vztah s klientem a pomoci mu v rozhodování. Jelikož se objevoval názor, že hovor nebyl pro některé klienty srozumitelný a ocenili by vstřícnější přístup, doporučuji asistentům zaměřit se na jejich **celkový projev** a ochotu **naslouchat**.

Projev i následné emoce asistent ovlivňuje pomocí hlasu. Obecně se stává, že pokud klient asistentovi nerozumí, zvyšuje hlas ve snaze mu pomoci. Asistenti by měli formulovat své sdělení tak, aby to bylo pro klienta srozumitelnější. Nesrozumitelnost může být i projevem zrychlené řeči, kdy pro asistenty v případě prodeje po telefonu, jde o automatický projev, ale klient to slyší poprvé a nemusí mu být vždy jasné sdělení. Další doporučení od klientů je vyhýbat se naučené šablony. Klienti se musí naučit v hovorech přemýšlet už jen z toho důvodu, že každý hovor je individuální a každý klient je jiný. Udržet klientovu pozornost může asistent pomocí intonace hlasu. Intonací dává asistent sdělení skutečný význam a umožňuje zdůrazňovat některé pasáže, či důležité informace.

Při telefonickém rozhovoru se objevoval problém v **nedostatečné pozornosti**. Znamená to, že asistenti nejsou schopni dostatečně naslouchat klienty, pokud se na to zaměří, umožní

jim to lépe s klienty pracovat. Klienti budou cítit pocit důležitosti pro společnost a dokážou nám pak lépe sdělit jejich potřeby, budou otevření novým návrhům apod.

Ve všech zkoumaných oblastech se objevoval výrazný nedostatek ve společnosti a to **nejednotné informace**, které mohou klienti získat formou různých komunikačních kanálů. Nepřesné a nedostatečné informace získávají nejčastěji prostřednictvím call centra. Může to být způsobeno nedokonalým zaškolováním zaměstnanců společnosti, jejich neochota dohledat si potřebné informace, nebo jak už bylo výše uvedeno nedostatečnou interní komunikací. Doporučuji společnosti, zejména trenérskému týmu, aby zhodnotili dosavadní způsob zaškolování telefonních asistentů, kteří základní informace získávají při nástupu do společnosti, zda jsou připraveni nabízet produkty a služby společnosti. Určitě je zapotřebí, aby se i dále prováděla pravidelná kontrola u asistentů, zda znalosti pořád mají uchované v paměti, nebo zda ví kde je dohledat, to už má pak na starosti vedoucí jednotlivého týmu. Podřízení potřebují co nejpřesnější informace k tomu, aby vykonávali kvalitní práci. Pravidelná kontrola pomůže odhalit prostor pro zlepšení a zabráni tak další nespokojenosti ze strany klientů.

Průzkum dále ukázal časté **odkazování klientů společnosti na obchodní místo**, i když se klienti domnívají, nebo očekávají vyřešení jejich požadavku prostřednictvím call centra. Doporučuji vytvořit manuál, který budou mít klienti k dispozici buď na internetových stránkách, nebo přímo na obchodním místě banky. Manuál by měl obsahovat seznam činností, které je možno vyřídit prostřednictvím telefonu, tzn. call centra a kdy je potřeba se dostavit přímo na pobočku banky. Existují totiž činnosti např. při žádosti o nový úvěrový produkt, kdy je možné žádost vyplnit on-line díky telefonu, ale konečnou smlouvu je nutné přijít podepsat na pobočku. Pokud však telefonní asistenti odkazují na pobočku klienty, s kterými si neví rady, ale jsou schopni si informace dohledat, je jasné, že je někde chyba.

Protože se ukázalo, že při kontaktování klientů je nevhodně nastavená **volací doba**, bylo by vhodné, aby společnost přizpůsobila svůj volací čas klientům. Nespokojenost je převážně s voláním a aktivním telemarketingem po 20 hodině. Řada klientů si už nepřeje být rušena, nebo jsou námi probuzeni. Klienti by uvítali kontaktování do 20 hod, nebo i v ranních hodinách.

S volacím časem souvisí i **častost kontaktování**. Ne jednou se u klientů objevila připomínka, že jsou od společnosti kontaktováni i několikrát měsíčně a pokud nejsou zastiženi i několikrát denně a několik dní za sebou. Dalo by sto t vyřešit nastavením pravidel u každého klienta, kdy smí být s další nabídkou produktů společnosti kontaktován min. za 3 měsíce. Tím se může vyřešit i častost volání s nastavením pravidla snažit se zastihnout max. 7 krát a pak kontakt vyřadit.

Zajímavý názor, který se objevil, byl **preferovaný způsob komunikace**. Společnost by měla vytvořit interní databázi s klienty, kterým telefonní komunikace nevyhovuje, aby jim zbytečně nevolali a vyhnuli se tak případnému rozčarování klientů.

Pokud ve společnosti probíhá kampaň na nový produkt, nebo se v reklamách objevuje zvýhodněná nabídka, je těžké se do společnosti **dovolat**. Doporučuji se předem na jednotlivé kampaně připravit a zajistit dostatečný počet asistentů, kteří budou schopni vyřídit požadavek klienta k plné spokojenosti, bez toho aby dlouho čekali na spojení operátora, nebo se vůbec nemohli do společnosti dovolat.

5. Závěr

V dnešní době je firemní komunikace velice důležitá pro úspěšné fungování a prosazení se na trhu. Můžeme si pod ní představit jak komunikaci interní, která má za úkol propojit všechny zaměstnance ve firmě tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci, tak i externí komunikaci zaměstnanců firmy s jejím okolím.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit a vyhodnotit, jak efektivně využívají klienti vybrané firmy komunikační příležitosti a nástroje v rámci externí komunikace. Velkou část práce jsem věnovala průzkumu spokojenosti zaměstnanců s call centrem. Přestože hodnocení klientů nebylo mnohdy dostačující a relevantní, považuji získaná data za využitelná pro tuto práci a zároveň budou sloužit i k interním účelům vybrané firmy.

V první části jsem se zaměřila na obchodní místo v Ostravě, kde se provádělo písemné dotazování s klienty společnosti. Průzkumu se zúčastnilo 25 klientů, kteří daný den navštívili vybrané obchodní místo. V druhé části telefonického průzkumu zaměřeného na call centrum se zúčastnilo 951 klientů, kteří byli osloveni aktivním telemarketingem, nebo sami kontaktovali call centrum.

Velmi pozitivním zjištěním je, že klienti dostatečně využívají nástroje a příležitosti pro získání informací, které jim společnost poskytuje, až na pár výjimek. Za nejvíce vyhledávané místo k získání informací patří jednak obchodní místa, kde mohou klienti hned na místě prodiskutovat své požadavky a internetové stránky. Za méně využívané komunikační nástroje lze považovat letáky a brožury a on-line chat. V doporučení jsem se zaměřila na grafické zpracování letáků a brožur a zviditelnění on-line chatu, o kterém většina klientů vůbec neví, že ho společnost nabízí.

Následným zjištěním byla nespokojenost klientů společnosti s informacemi, které jsou uveřejněny na internetových stránkách. Navrhuji zavést na stránky společnosti odkaz na nejčastější dotazy klientů a odkaz na výše zmiňovaný on-line chat.

Hlavním nedostatkem v části call centra se opět objevovali rozdílné informace jak na straně telefonních asistentů, tak u osobních bankéřů dané společnosti. Problém se objevil i v kvalitě a množství informací. Poukazuji na interní komunikaci a zlepšení vstupních školení telefonních asistentů s následnou průběžnou kontrolou kvality informací.

Na základě komentářů, které nám klienti poskytli, při telefonickém dotazování jsem vyhodnotila základní nedostatky, ať už se to týká samotného vedení hovoru, tj. srozumitelnosti, celkového projevu a orientaci na zákazníka, tak i častosti kontaktování, volací doby a navrhla možnosti jak tyto nedostatky odstranit.

Přínos mé diplomové práce vidím především v zjištění a vyhodnocení externí komunikace a následnému návrhu opatření zkvalitnění komunikace ve společnosti. Věřím, že diplomová práce dosáhla svého cíle, kde navržená opatření a doporučení pomohou eliminovat, nebo úplně odstranit zjištěné nedostatky.

Seznam použité literatury

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- ČERNÁ, J., KAŠÍK, M., KUNZ, V. *Public relations – komunikace v organizaci*. 1. vydání. Praha: Eupress, 2005. 88 s. ISBN 80-86754-65-0.
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2001. 410 s. ISBN 80-7169-988-8.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-71694-22-3.
- EICHLEROVÁ, M. *Komunikace v organizaci – bakalářská práce*. Ostrava: VŠB – TU, 2008.
- FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 634 s. ISBN 80-85605-08-2.
- NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 158 s. ISBN 80-71-69-433-9.
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1536-0.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základ sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Michaela Eichlerová

.....
Bc. Michaela Eichlerová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lumírova 523/28
700 30 Ostrava – Výškovice

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazník

Příloha č. 2. Formulář pro strukturovaný telefonický rozhovor

Příloha č. 3. Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu

Příloha č. 4. Souhrnné výsledky telefonického průzkumu

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na komunikaci Vaši banky. Váš názor je velmi důležitý, protože umožní zjistit, co Vám při komunikaci nevyhovuje a umožní navrhnout postup, jak situaci zlepšit. Tento dotazník je anonymní vedoucí budou seznámeni až s konečnými výsledky průzkumu.

Instrukce k vyplnění: vyberte a zakřížkujte jednu vhodnou odpověď ze stupnice, ve které jsou odpovědi vyjádřené následujícími čísly:

4	3	2	1
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne

Č. otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
1.	Jste spokojen/a s tím jak s Vámi tato banka komunikuje?	4	3	2	1	
2.	Využíváte následující nástroje a příležitosti pro získání informací?					
2.1.	Obchodní místo	4	3	2	1	
2.2.	Zákaznický servis, call centrum	4	3	2	1	
2.3.	Internetové stránky	4	3	2	1	
2.4.	Letáky, brožury banky	4	3	2	1	
2.5.	Noviny, časopisy	4	3	2	1	
2.6.	Reklamy v TV, billboardy	4	3	2	1	
2.7.	On-line chat	4	3	2	1	
3.	Poskytují Vám zaměstnanci na <u>obchodním místě</u> informace, které jsou: (v případě, že obchodní místo nevyužíváte, označte 0)					
3.1.	dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	4	3	2	1	0
3.2.	v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete, jsou podrobné, nezatajené)?	4	3	2	1	0
3.3.	aktuální?	4	3	2	1	0
4.	Jste spokojen/a <u>se zákaznickým servisem</u> , protože informace které poskytují jsou: (v případě, že zákaznický servis nevyužíváte, označte 0)					
4.1.	dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	4	3	2	1	0

4.2.	v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete, podrobné, nezatajené)?	4	3	2	1	0
4.3.	aktuální?	4	3	2	1	0
5.	Jste spokojen/a s <u>internetovými stránkami</u>, protože informace, které na nich najdete jsou: (v případě, že internetové stránky nevyužíváte, označte 0)					
5.1.	dostatečně kvalitní (srozumitelné, jednoznačné, věrohodné apod.)?	4	3	2	1	0
5.2.	v dostatečném množství (tj. tolik, kolik jich potřebujete, podrobné, nezatajené)?	4	3	2	1	0
5.3.	aktuální?	4	3	2	1	0
6.	Vyhovuje Vám, jak jste informován/a prostřednictvím <u>call centra</u> ohledně: (v případě, že Vás call centrum nekontaktovalo, označte 0)					
6.1.	nových nabídek u naší společnosti?	4	3	2	1	0
6.2.	informací týkajících se Vašeho účtu?	4	3	2	1	0
6.3.	opožděných plateb?	4	3	2	1	0

Děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Formulář pro strukturovaný telefonický rozhovor

1. Odchozí volání

Telefonní asistent: Dobrý den, u telefonu XY, volám ze společnosti XY. Hovořím prosím s panem/paní XY?

Klient: Ne

Telefonní asistent: V tom případě se omlouvám za vyrušení a přeji příjemný zbytek dne.

Klient: Ano

Telefonní asistent: Pane/paní XY, v současné době prováníme průzkum spokojenosti s našimi hovory. Velice nám záleží také na Vašem názoru, mohu Vám položit několik otázek?

Klient: Ne

Telefonní asistent: V tom případě se omlouvám za vyrušení a přeji příjemný zbytek dne.

2. Příchozí volání

Telefonní asistent: Dobrý den, u telefonu XY, volám ze společnosti XY. Hovořím prosím s panem/paní XY?

Volal jste poslední dobou do naší společnosti? (Kontaktoval jste poslední dobou naši společnost?)

Klient: Ne

Telefonní asistent: V tom případě se omlouvám za vyrušení a přeji příjemný zbytek dne.

Klient: Ano

Telefonní asistent: Pane/paní XY, v současné době prováníme průzkum spokojenosti s našimi hovory. Velice nám záleží také na Vašem názoru, mohu Vám položit několik otázek?

Klient: Ne

Telefonní asistent: V tom případě se omlouvám za vyrušení a přeji příjemný zbytek dne.

Samotný průzkum

1. **Otázka:** Jak moc je pravděpodobné, že byste doporučil/a služby našeho call centra Vaším přátelům či známým na škále 0-10?.....

Slovní vyjádření:.....

2. **Otázka:** Jak byste na škále 0-10 ohodnotil/a přístup našeho operátora?.....

Slovní vyjádření:.....

3. **Otázka:** Jak jste byl spokojen/a s vyřešením Vašeho požadavku na škále 0-10?.....

Slovní vyjádření:.....

Souhrnné výsledky dotazníkového průzkumu

Číslo otázky	Varianty odpovědi (absolutní čísla)						Součet (bez 0)	Součet vah	VAP
	Σ	4	3	2	1	0			
1.	25	2	14	5	4	0	25	64	2,56
2.									
2.1.	25	20	5	0	0	0	25	73	2,92
2.2.	25	8	10	4	3	0	25	79	3,16
2.3.	25	14	6	0	5	0	25	47	1,88
2.4.	25	2	3	10	10	0	25	36	1,44
2.5.	25	2	0	5	18	0	25	31	1,24
2.6.	25	0	1	4	20	0	25	27	1,08
2.7.	25	0	0	2	23	0	25	0	0,00
3.									
3.1.	25	20	5	0	0	0	25	95	3,80
3.2.	25	18	7	0	0	0	25	93	3,72
3.3.	25	23	0	2	0	0	25	96	3,84
4.									
4.1.	25	1	5	1	15	3	22	36	1,64
4.2.	25	2	4	12	4	3	22	48	2,18
4.3.	25	2	8	10	2	3	22	54	2,45
5									
5.1.	25	4	11	5	0	5	20	59	2,95
5.2.	25	0	6	13	1	5	20	45	2,25
5.3.	25	15	5	0	0	5	20	75	3,75
6									
6.1.	25	2	12	9	2	0	25	64	2,56
6.2.	25	16	8	1	0	0	25	90	3,60
6.3.	25	20	5	0	0	0	25	95	3,80

Souhrnné výsledky telefonického průzkumu

Varianty odpovědi (absolutní počet)	Celková spokojenost	Spokojenost s asistentem	Spokojenost s vyřešením požadavku
Σ	951	951	309
1	18	12	27
2	10	3	8
3	12	4	4
4	7	4	5
5	84	32	40
6	37	10	14
7	71	31	7
8	206	95	18
9	137	114	23
10	369	646	163

Celkové hodnocení průzkumu

Skupina	Absolutní počet	Počet v %
Teroristé	168	18%
Neutrállové	277	29%
Apoštolové	506	53%

Doplňující otázky na telefonního asistenta

Skupina	Absolutní počet	Počet v %
Teroristé	65	7%
Neutrállové	126	13%
Apoštolové	760	80%

Doplňující otázky na spokojenost s vyřešením požadavku

Skupina	Absolutní počet	Počet v %
Teroristé	98	32%
Neutrállové	25	8%
Apoštolové	186	60%